الجمهورية العربية السورية

جامعـــــة دمشـــــق

كليـــــة الاقتصـــاد

قســم إدارة الأعمـــال

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في التعليم العالي والصورة الذهنية التي تتكون لدى العملاء في المجتمع

The Relationship Between the Strategic Planning of Public Relations in Higher Education and Mental Picture Consisting of Clients in the Community

دراسة ميدانية مقارنة بين جامعات القطاعين العام والخاص

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

الطالب:محمد عثمان العيَّاش

بإشراف

الأستاذ الدكتور: طارق الخيِّر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

١٤٣٠هـ/ ٢٠٠٩م

الفصل الأول

المنهجية العلمية للبحث

١.مقدمة البحث:

يعيش العالم المعاصر عصر التفجر المعرفي والسكاني والثورة العلمية والتكنولوجية في مجالات المعلومات وارتياد الفضاء والأقمار الصناعية والاتصالات والإعلام،ويمر العالم بظروف متغيرة ومتقلبة في مجالات الاقتصاد والاجتماع والسياسة،وبزغت معالم نظام عالمي جديد ستكون الدول النامية فيه هي البعد الخاسر في معادلاته وحساباته وتحالفاته ما لم تضع الترتيبات اللازمة للنهوض والأخذ بأسباب التقدم القائم على التخطيط العلمي.

كل هذه المتغيّرات التي يزخر عالمنا المعاصر بها تحتِّم على أنظمة التعليم في عالمنا العربي فحص أنظمتها بحثاً عن مواقع الخلل والاضطراب والقصور،وإحداث التغيير بما يستجيب لهذه المتغيرات ويمكِّنها من الاضطلاع بمسؤولياتها وأدوارها الجديدة التي أفرزتها خصائص هذا العصر وتغيراته المستمرة.

وإذا كانت مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة قد استوعبت أهمية الاستجابة لمتطلبات هذا العصر،فمن الأَولى أن تقوم مؤسسات التعليم في الدول النامية – بحكم جسامة المسؤولية الملقاة عليها،وحجم التغيير المطلوب فيها – بممارسة الفحص والتقويم والتخطيط الاستراتيجي الشامل بما يزيد من قدرتها على مواكبة هذا العصر والوفاء بالمسؤوليات الكبيرة الملقاة عليها في هذا المضمار.

وتؤكد الأدبيات المتعلقة بنظام مؤسسات التعليم العالي العربية أنه يعاني من الكثير من الصعاب والمشكلات وأوجه القصور التي تحول دون مواكبته للعصر والقيام بدوره في التنمية والبناء الذي تنشده بلادنا في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية [١].

وعلى الرغم من تعدد الإشكاليات والاختناقات والتحديات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي فإنه يمكن لنا القول بأن الحاجة أصبحت ملحة لإيجاد الطريق المناسب الذي تختفي فيه تلك العراقيل وتتحقق بنهايته تلك الأهداف،إذ أن الجامعات ومنذ نشأتها كان لها دور ريادي في نشر المعرفة العلمية والثقافية للنهوض بالمجتمع،وهي تعتبر مراكز إشعاع ثقافي للمجتمع تتعرّف على مشكلاته وتتحرّى أسبابها،وهي مراكز للتعلم والإبداع والاختراع،ولا يعني هذا أن كل إبداع يولد في الجامعات،بل إن الجامعة تحتل موقعاً استراتيجياً في النظم الوطنية،فهي مؤسسة متعددة الفروع وتجتذب عدداً كبيراً من الشباب في ذروة إبداعهم،وتؤمّن لهم بيئة فريدة للبحث العلمي

[١] - ذياب،طه تايه و صالح،سامي مظلوم. **"التعليم العالي والتنمية".**مجلة اتحادات الجامعات العربية،العدد السادس عشر،أيلول،١٩٩٩،ص ٣-٩.

المرن الذي يدار ذاتياً،فتُرتسَم صورتها بشكل دقيق بين جماهير المجتمع،لذلك فإن عليها لزاماً أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الإجراءات التي تحفظ لها تلك الصورة وتدعمها بالاتجاه الإيجابي ولاسيّما في مجال العلاقات العامة والذي يعتبر صلة الوصل بين الجامعة والمجتمع،ولكي يتحقق ذلك لا بدّ من أن يتضمن ذلك المجال جملة من الخطط الاستراتيجية والتي تتفادى التعرض لعقبات المستقبل وعراقيله،وتُستغل الفرص فيه أفضل استغلال وتبتعد عن العمل في ظروف يشوبها المخاطرة وعدم التأكد[1]. حيث أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية لم تكتشف إلا في وقت متأخر أن تعثر مسيرة التعليم وتراجع البرامج التنموية فيها إنما يُعزى إلى خلل يكمن في النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه تلك المؤسسات،فضلاً عن كون تراجع وتدنّي الكفاءة الإنتاجية في هذه الجامعات إنما يكمن في التعقيدات التي تدخل في العملية الإدارية وما تتطلبه من عمليات تخطيطية كفوءة يتبعها تنظيم وتوجيه ورقابة فعالة.

وسوف تتناول الدراسة عملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة كواحدة من تلك العمليات الإدارية المطلوب من مؤسسات التعليم العالي العام والخاص أن تنهض بها على نحوٍ عالٍ من المسؤولية التي تعكس صورة إيجابية في أذهان العملاء عن خدمة التعليم التي تقدمها،وتسوّق تلك الصورة بين جماهير المجتمع بالشكل الجذاب الذي يحقق لها الانتشار والقبول لدى تلك الجماهير،خاصة وأن التحولات والتغيرات في المجتمع الحالي في ديناميكية سريعة، وإنّ قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوُّع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.في ضوء ذلك كله قد تكون مؤسسات التعليم العالي وصلت إلى المستوى الذي تتمكن فيه من تحسين استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية،والتعامل مع التحديات المستقبلية لا بأسلوب رد الفعل وإنما بالسبق لاستشراف البدائل الاستراتيجية المناسبة وإيجاد الحلول الناجعة وتكوين أطر فكرية جديدة تتماشى مع روح العصر وتستطيع من خلالها أن تتعامل مع الواقع المتغير وتهيّئ للتفاعل مع كل تطور مستقبلي[2] .

[1] - جودة، محفوظ.**"العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"**. دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٩، ص١١٥.
[2] - ناصر، محمد جودت.**"الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"**. دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٧، ص٢٣٧.

٢.مشكلة البحث:

وتتمثل في تحديد أبعاد الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي في تشكيل الصورة الذهنية لها في المجتمع،ورصد الجهود الاتصالية المبذولة في إطار ذلك،وتحديد ملامح الصورة الذهنية لمؤسسات التعليم العالي عينة الدراسة لدى عملائها في المجتمع،خاصة وأن التعليم العالي أخذ يشهد في الجامعات اهتماماً كبيراً على المستوى العالمي،وتزداد الحاجة إلى ذلك الاهتمام في الدول النامية على اعتبار أن الجامعات هي التي ترفد المجتمع بالعناصر الأساسية لقيام نهضته،وفي سورية يشهد التعليم العالي تطوراً سريعاً وكبيراً،وخاصة بعد دخول القطاع الخاص كرديف للقطاع العام برفد المجتمع بتلك العناصر،ولكن مع هذا التطور المتسارع والملحوظ أصبحنا بحاجة إلى التعرف على الصورة التي تتكون عن الجامعة في أذهان عملائها،وكيف تستطيع الجامعة بكوادرها الإدارية وخططها الاستراتيجية أن تدعم تلك الصورة،الأمر الذي أثار لدينا أسئلة عديدة تمثل مشكلة البحث وهي:

أولاً: هل وضعت الجامعة في هيكلها التنظيمي قسماً خاصاً للعلاقات العامة،وكيف يتم تنظيم إدارة العلاقات العامة فيها؟

ثانياً: ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في الجامعة للتواصل مع عملائها؟ أي ما هي أدوات العلاقات العامة في الجامعة؟

ثالثاً: ما مدى استخدام الجامعة للتخطيط الاستراتيجي؟وما هي العناصر الرئيسة لتطبيقه في الجامعة؟

رابعاً: هل تسعى الجامعات إلى توفير المخصصات المالية اللازمة والوقت الكافي لوضع الخطط الاستراتيجية للعلاقات العامة كي تقوم بدورها؟

خامساً: هل يتم إمداد الجامعة بالموارد البشرية القادرة على القيام بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي لبرامجها؟

سادساً: هل يتم إجراء التقييم لبرامج العلاقات العامة بعد تخطيطها استراتيجياً؟ وهل من صعوبات في هذا الاتجاه؟

سابعاً: ما مدى استفادة الجامعة من خبرتها المتراكمة في دعم صورتها في المجتمع؟ وهل تلك الخبرة تغنيها عن إجراء خطط استراتيجية توجه علاقاتها العامة مع عملائها في المجتمع؟<

٣.أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في تحديد الوسائل التي تمكّن الجامعة من معالجة القضايا الهامة التي تؤثر في نجاحها وتحدد الإجراءات اللازمة لكيفية تنفيذ أهدافها،ومن هنا يتوجب على الخطط الاستراتيجية الموضوعة تقديم صورة واضحة لما تريد المؤسسة الوصول إليه،على ألا تكون هذه الصورة ثابتة وإنما في إطار من التغير المنتظم،ونظراً لأن الجامعة أصبحت في ظل إطار حركي متغير،فإنها عادة لا تعتمد على الخبرة الماضية بل تسعى إلى التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية،فالتخطيط يأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة،ويراعي التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة بالجامعة،كما تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه العلاقات العامة بربط الجامعة بالبيئة المحيطة بها الداخلية والخارجية،وذلك من خلال أدوات ووسائل الاتصال المناسبة، بالإضافة إلى التعرف على الجهود المبذولة من الجامعات الخاصة والحكومية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على ميدان العلاقات العامة وأهمية تقييم برامجها،للوصول إلى آثار ذلك على الصورة الذهنية المتكونة عن الجامعة لدى عملائها في المجتمع.

٤.أهداف البحث:

تهدف دراستنا هذه إلى رصد وتحديد الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي - محل الدراسة- في تشكيل الصورة الذهنية لها في المجتمع،والتعرف على مدى اهتمام هذه المؤسسات بإيجاد قنوات الاتصال المناسبة مع الجماهير،وكذلك التعرف على الجهات المعنية بالعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي وكيفية تنظيم وإدارة العلاقات العامة فيها،كما تهدف الدراسة إلى تبيين عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها وعناصرها الرئيسة في تلك المؤسسات،وتوضيح الكيفية التي يتم بها التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة وتقييمها،بالإضافة إلى رصد مفاهيم الصورة الذهنية والهوية المؤسساتية والعلاقة بينها وعملية بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة،للوصول إلى نافذة للتعاون المشترك بين

الجامعات في القطاعين الخاص والعام، تتضاءل فيها احتمالات الوقوع في أخطاء مستقبلية وتتزايد احتمالات اقتناص الفرص واستغلالها بكفاءة،وتتعرف الجامعة على متطلبات السوق كي ترفده بخريجين كفوئين يلبون احتياجاته ،بما يجعل مخرجات التعليم العالي سواء أكان خاصاً أم عاماً تصب في بوتقة المجتمع.

٥.فروض البحث:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص وذلك تبعاً للدور الذي تلعبه العلاقات العامة فيها.

الفرضية الثانية: تعتمد جامعات القطاع الخاص برامج مخططة استراتيجياً للعلاقات العامة بشكل مماثل لما هو عليه الحال في جامعات القطاع العام.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بتوافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية للتخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة بين جامعات القطاع العام و جامعات القطاع الخاص.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث أثر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة على الصورة الذهنية المتكونة لدى العملاء بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص.

٧.منهجية البحث:

وتنقسم الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر عملي :

١- القسم النظري:

يعتمد الباحث في دراسته في هذا القسم المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى الاعتماد على دراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة وكذلك الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية.

٢- القسم العملي:

يقوم الباحث في هذا القسم بالاعتماد على المنهج الاستقرائي عن طريق استقصاء آراء عينة البحث ،ثم تجميع البيانات من خلال تصميم استبيان يُوزَّع على عينة البحث،ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss .

٨.مجتمع وعينة البحث:

سيتناول البحث جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص في الجمهورية العربية السورية، أما عينة البحث فهي عبارة عن جامعة دمشق ممثلة للقطاع العام وجامعة القلمون ممثلة للقطاع الخاص.

٩.الدراسات السابقة(العربية):

١) بحث بعنوان ((دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لرجال الأعمال - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات رجال الأعمال-))،٢٠٠٧، رسالة ماجستير في جامعة ٦ أكتوبر للباحثة نهى حسين محمد التلاوي. استهدفت هذه الدراسة رصد وتحديد الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مؤسسات رجال الأعمال - محل الدراسة – في تشكيل الصورة الذهنية لرجال الأعمال،والتعرف على مدى اهتمامها بإنتاج أنشطة اتصالية تحاول من خلالها تكوين صورة إيجابية عن رجال الأعمال،ورصد وتحديد طبيعة الصورة الذهنية المتكونة عن رجال الأعمال ومؤسساتهم - عينة الدراسة – في المضامين الصحفية المنشورة عنهم في الصحف محل الدراسة ،ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن العلاقات العامة في مؤسسات رجال الأعمال قد يكون لها دور يساهم في تشكيل صورة رجال الأعمال،ولكن الأمر يتوقف على مجموعة من العوامل

أهمها إدراك رجل الأعمال نفسه لأهمية دور العلاقات العامة ومدى اقتناعه بإمكانية قيامها بهذا الدور.

٢) بحث بعنوان ((نشاطات العلاقات العامة في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية))،١٩٩٨، رسالة ماجستير في جامعة الملك عبد العزيز للباحث عبد الله بن محمد التويم. استهدفت الدراسة التعرف على نشاطات أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية وتنظيماتها،ومستويات الاتصال بالجمهور وقنواته،ومستوى الرضا الوظيفي لموظفيها،وذلك بهدف تقويم اتجاه ممارستها وتقدير فاعليتها في أداء الوظائف المناطة بها،ومن أهم نتائج هذه الدراسة تعدُّد اتجاهات ممارسة المؤسسات الإسلامية للعلاقات العامة ولكنها تميل إلى الدعاية والشهرة أكثر من ميلها للاتجاهات الأخرى،وأن وظائف العلاقات العامة ونشاطاتها لا تساهم بفاعلية في تحقيق الاتجاهات التي تميل إليها المؤسسات الإسلامية.

٣) دراسة بعنوان ((دور العلاقات العامة كدعامة أساسية لأي مؤسسة ناجحة))،٢٠٠٥، أعدّها الباحث عبد الله حسن آل بوبكر ،في جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا. حيث أجرى دراسته هذه في قسم العلاقات العامة في مشفى القاسمي في الشارقة،وأكد في دراسته أن مسئولي العلاقات العامة مُطالبون دائماً بإقامة جسور من التفاهم والتعاطف مع المجموعات المختلفة التي يتعاملون معها-خصوصاً وأن المشافي لها طبيعة خاصة - سواء مع الزوار أو المرضى،ويستدعي ذلك من القائمين على العلاقات العامة أن تتوافر لديهم صفات التفرّد والتميّز كقدرات الخَلق والإبداع والإرادة والاتصال والديبلوماسية،وقد أوصت الدراسة بتطوير العمل في إدارة العلاقات العامة في عدة نقاط أهمها:الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات للتعرف على الجمهور الداخلي والخارجي،ووضع خطط وتنفيذها،بالإضافة إلى الاهتمام بنوع الاتصال الداخلي والخارجي،وتنمية أهمية الشعور بالمسؤولية وتطوير قدرات الموظفين الذاتية.

الدراسات السابقة (الأجنبية):

٤) عنوان البحث:

The Strategic Role of Public Relations in Creating the Competitive Advantages of Private Higher Education in Poland: The Example of the School of Banking in Poznan

((الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في خلق المزايا التنافسية للتعليم العالي في القطاع الخاص في بولندا : كنموذج المدرسة المصرفية في بوزنان))،

اسم الباحث : MACIEJ KOLASIN, ARKADIUSZ KULIG, and PIOTR LISIECKI

[ماسييج كولاسين ، أركاديوس كوليج و بيوتر ليزسكي]،عام ٢٠٠٣.

نتائج البحث : توصل الباحثون إلى أن العلاقات العامة تلعب الدور الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الخاصة للأسباب التالية :

- إن أنشطة العلاقات العامة ليس لها تأثير على زيادة "مبيعات" على المدى قصير الأجل،ولكن تظهر آثارها بوضوح على المدى طويل الأجل.
- وضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة مختلف عن مؤسسات التعليم العامة، والتي تكون غير واعية لوضع سياسات منظمة لأنشطة العلاقات العامة،وبالتالي هي لا تمتلك السمعة الطيبة التي تولّد الثقة بها.
- إن دور العلاقات العامة هو الأكثر احتراماً للجمهور بالنسبة لغالبية طرق الاتصال التسويقي،وهو الأكثر قدرة على بناء صورة المؤسسة أو اسمها،واضعة باعتبارها توفير الخدمات غير المادية لمؤسسات التعليم العالي،وأن تأثيرها سيظهر بوضوح فقط بعد عدّة سنوات قادمة.

<u>وفيما يتعلق بهذا البحث:</u>

إنّ هذا البحث يختلف عن الدراسات السابقة في أن تلك الدراسات بحثت في تأثير العلاقات العامة على الصورة الذهنية لرجال الأعمال وعلى علاقة المشافي بجمهورها الداخلي والخارجي

و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإسلامية الدولية وكذلك في خلق المزايا التنافسية للتعليم العالي في القطاع الخاص ،بينما تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تتناول تأثير التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على الصورة الذهنية ،وبالنسبة لمجتمع البحث فقد تناولت الدراسات السابقة قطاعات الصحة والمؤسسات الإسلامية الدولية ومؤسسات رجال الأعمال ومؤسسات التعليم العالي الخاصة،بينما هذه الدراسة تناولت قطاع التعليم العالي العام والخاص والذي يتميز بعراقته وأثره الكبير في رفد المجتمع بالعناصر الكفوءة على اختلاف مستوياتها الاجتماعية واللازمة لقيام نهضته.

١٠.حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طُبِّقت هذه الدراسة على جامعة دمشق ممثلةً للقطاع العام،وعلى جامعة القلمون ممثلة للقطاع الخاص.
- الحدود الزمنية: أُجريَت هذه الدراسة خلال الأعوام ٢٠٠٧ -٢٠٠٩ .

١١.مصطلحات البحث :

الدعاية: هي فن السيطرة على عقول الناس عن طريق تقديم أو نشر فكرة معينة دون الإشارة إلى مصدر المعلومات،وهذا ما يمكِّن الجهة الداعية من نشر ما تشاء،وما يروق لها دون تحري الصدق والدقة والأمانة.

الإعلان: هو نشر البيانات والمعلومات عن السلع والخدمات والأفكار في وسائل النشر المختلفة بقصد بيعها،أو المساعدة في بيعها،أو تقبُّلها،وذلك لقاء دفع مقابل أو ثمن للنشر،ولهذا يتمكن صاحب الإعلان من التحكم في رسالته الإعلانية وفي طريقة نشرها،والمكان والزمان اللذان تظهر فيه.

الإعلام: فهو نشر البيانات والمعلومات عن السلع أو الخدمات أو الأفكار أو المنشآت في وسائل النشر المختلفة،لقاء أجر مادي بغية تعريف الرأي العام وتبصيره بمجريات الأمور،حتى يتمكن هذا الجمهور من تكوين رأيه على أساس من الواقع والحقائق بدون تزوير.

التسويق: الوظيفة الإدارية التي تحدد الحاجات والرغبات الإنسانية وتوفر المنتجات التي تلبي تلك الحاجات،ويهدف إلى خلق وإدامة علاقات تبادلية مع الأسواق لضمان الاستمرار بتلبية تلك الحاجات.

الترويج: يعني نشر المعلومات بمختلف الطرق لجذب انتباه الجماهير حول شخص ما أو مكان ما أو شركة ما أو سلعة ما أو تشكيلة سلعية معينة،وذلك من أجل الإخبار عن هذه الأشياء التي قد تهم عدداً كبيراً من الجمهور أو فئة معينة منه،مع مراعاة أن تتصف هذه المعلومات بالصدق والأمانة والإخلاص من أجل أن يتقبلها محرّرو الصحف ووسائل النشر الأخرى ويقوموا بنشرها دون مقابل لأنها تهم القراء أو المشاهدين أو المستمعين ،وتدخل العلاقات العامة ضمن المزيج الترويجي.

الكفاءة Efficiency:الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وغالباً ما يتم التعبير عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

الفعالية Effectveness:وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها،بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (كالمالكين،العاملين،الإدارة،العملاء،....وغيرهم)، بحيث تُوضَع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم.

الفصل الثانـي

العلاقات العامة
في مؤسسات التعليم العالـي

المبحث الأول

(تعريف العلاقات العامة،مفهومها،وظائفها،طبيعتها ومراحل تطور ممارستها)

١-١ تعريفها:

وهناك عدة تعاريف للعلاقات العامة متعارَف عليها دوليّاً سنلقي الضوء على أهمها:

١- تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة:

عرّف العلاقات العامة بأنها:" الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل والسمعة الحسنة بين المؤسسة وجمهورها "[١].

تحليل التعريف:

أ) الجهود المخططة والمستمرة: ذلك يعني أن ممارسة العلاقات العامة يجب أن تكون ضمن خطط موضوعة مسبقاً وفقاً لبرامج منظمة وعلى فترات مستمرة،وهي جهد ونشاط مستمر أي أنها ليست عشوائية.

ب) هدفها بناء التفاهم المتبادل والسمعة الحسنة: ذلك يعني التأكد من أن هدف المؤسسة مفهوم وواضح للآخرين،وأن التفاهم المتبادل يكون بين المؤسسة وجمهورها الذي يتضمن مجموعات كبيرة من الناس سواء داخل المؤسسة أم خارجها.

٢- تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:[٢]عرفت العلاقات العامة بأنها: " النشاط الذي تقوم فيه أي مؤسسة أو هيئة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها من عملاء وموظفين ومساهمين وجمهور عام "

تحليل التعريف:

إن العلاقات العامة من وجهة نظر جمعية العلاقات العامة الأمريكية لا تقتصر فقط على علاقات المنظمة مع جماهيرها الخارجية كالعملاء والجمهور العام،بل تمتد لتشمل علاقاتها مع جماهيرها الداخلية أيضاً كالموظفين.

---

[١] جودة،محفوظ، **"العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"** ،دار زهران للنشر والتوزيع،عمّان،٢٠٠٧،ص ١٩.
[٢] نفس المرجع السابق،ص ١٩.

٣- يرى (Cutlip) [١] :وزملاؤه: أن " العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تقوم بالإنشاء والاحتفاظ بعلاقات متبادلة ومفيدة بين المنشأة والجمهور الذي يعتمد عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها "

٤- يرى (Paul Garrett) : مدير العلاقات العامة ونائب الرئيس في شركة General Motors (في ثمانينات القرن الماضي) أن " العلاقات العامة هي اتجاه أساسي وفلسفة للإدارة تقوم بوضع المصلحة العامة في المقام الأول في كل قرار يؤثر على سير أعمال المؤسسة "[٢]

٥- تعريف مجلة العلاقات العامة الأمريكية News (Public Relations)[٣]:عرفت العلاقات العامة بأنها: " الوظيفة الإدارية المتعلقة بتقييم ميول الجمهور،وتحديد سياسات وإجراءات الفرد أو المنظمة مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج عملي للحصول على فهم وقبول الجمهور "

٦- وعرفها Wickels كنشاط تسويقي بأنها: "نشاط تسويقي يدرك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة،ويساعدها على تنمية البرامج وإنشاء طريق اتصال مزدوج الاتجاه مع جماهير المنظمة،لكي تضمن أن يكون كل منهم راضياً عن سياسات وإجراءات المنظمة "[٤]

٧- <u>تعريف آخر للعلاقات العامة:</u>[٥]

"العلاقات العامة هي كافة أشكال الاتصالات المخططة-الداخلية والخارجية-بين مسئولي العلاقات العامة وإدارة المؤسسة من جهة،وبين المؤسسة وجمهورها من جهة أخرى،والهدف من هذه الخطط هو تنفيذ أهداف محددة تتعلق بالتفاهم المتبادل "

تحليل التعريف:

أ) الجزء الأول من هذا التعريف لا يختلف كثيراً عن تعريف المعهد البريطاني،سوى أنه يقترح بأن الهدف من العلاقات العامة ليس فقط تحقيق التفاهم المتبادل،وإنما إنجاز

---

1 S.M.Cutlip,A.H.Center and G.M.Broom, **"Effective Public Relations"** ,7th Ed.,Prentice- Hall ,Englewood,Cliffs,NewJersey,1994,P.1.

2 B.R.Canfield, **"Public Relations"** ,Irwin, Homewood,Ill-nois,1986,P.5.

٣ أبو قحف،عبد السلام، **"هندسة الإعلان والعلاقات العامة"** ،مكتبة الإشعاع الفنية،الإسكندرية،مصر،١٩٩٦،ص٣٢٣.

٤ ناصر،محمد جودت،**" الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"**،دار مجدلاوي،عَمّان،١٩٩٨،ص١٧٥.

٥ سلوم،الياس، **"تقنية العلاقات العامة"** ،دار الرضا للنشر،دمشق،٢٠٠٦،ص ١١.

وتحقيق أهداف محددة مسبقاً كتغيير مواقف سلبية لدى الجمهور تجاه المؤسسة إلى مواقف إيجابية.

ب) عند التخطيط لبرامج العلاقات العامة يجب أن يكون هناك اتصال وثيق وتفاهم متبادل بين مسئولي العلاقات العامة في المؤسسة وبين الإدارة،والتأكد من كون الجهتين تسيران باتجاه واحد لتحقيق الأهداف،وعندما تُعرَف الأهداف مُسبقاً يمكن أن تُقاس النتائج،مما يجعل عمل العلاقات العامة ملموساً،وينفي الخطأ بالاعتقاد بأن نتائج عمل العلاقات العامة غير ملموسة.

١-٢ مفهومها:

وقد شهدت العلاقات العامة كمفهوم إداري وفلسفة اجتماعية نمواً سريعاً خلال السنوات الماضية،وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعقد المتزايد في المجتمعات الحديثة،والتأثير المتنامي للرأي العام،وكذلك زيادة فهم دوافع ومطالب الأفراد والجماعات،وأصبح كسب تأييد وتعاون وثقة الآخرين عن طريق الإقناع جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي الحثيث لإدارة الحكومات والمؤسسات في أي نوع من أنواع النشاط ضمن المؤسسات العامة والهيئات الخاصة،والمنظمات الدولية الحكومية منها وغير الحكومية،وأصبحت العلاقات العامة فناً رفيعاً من فنون الاتصال الإنساني وأداة مؤثرة لخلق علاقات عصرية وحضارية متميزة بين المؤسسات وجمهورها،وإذا أمعنّا النظر في طبيعة عمل تلك المؤسسات والمنظمات نجد أنها على الغالب تقدم خدمات لإرضاء (جمهورها)،وبشكل عام لجميع الأفراد الذين يتعاملون معها،وإذا كان ثمّة نجاح في هذه المؤسسات فإنه ينطوي على نجاح دور العلاقات العامة الذي تمارسه تلك المؤسسات،إلا أن المفارقة تتمثل غالباً في الانتقاص من دور العلاقات العامة وأهميته،فلا يُعطَى التقدير والعناية التي يستحقها،وهنا تنشأ(أزمة مفهوم)[١] للعلاقات العامة،حيث تكمن الإشكالية بشكل واضح غبر تجلّيات تتوزع بين عدم فهم المعنى الحقيقي الذي ينطوي عليه هذا الاختصاص من جهة،وبين عدم تقدير وظيفة العلاقات العامة بالشكل الذي يجعلها فاعلة تخدم البشرية وتسهم في تفهّم البشر وتقبُّلهم لبعضهم من جهة أخرى.

إن عبارة (علاقات عامة) بحد ذاتها ظلت مرتبطة إلى اليوم في أذهان العديد من الناس بمعانٍ غير صحيحة،إذ يميل عامة الناس إلى الخلط بين العلاقات العامة والنشاطات التي تقوم بها وكالات الدعاية أو التي يؤديها القائمون على تنظيم المناسبات والحفلات،فيما يذهب البعض إلى

[١] ميهوب،نزار ،**"العلاقات العامة رحلة في تاريخ المهنة"**،مجلة ميديا & **PR** ، العدد الخاص، دمشق ، آب ٢٠٠٨،ص ٦٤.

أن عبارة(علاقات عامة)ما هي إلا قول شائع مشتق من عبارة أخرى وهي العلاقات الإعلامية،وفي كل الأحوال نجد أن الجميع يرى العلاقات العامة خدمة تنفيذية ليس إلا،لكن العلاقات العامة في حقيقة الأمر يجب أن تكون اختصاصاً هاماً مستقلاً بذاته ومرجعاً استشارياً له كيانه الخاص.

إن العلاقات العامة إلى جانب علوم أخرى كعلم النزاعات،ونظرية الحوارات،ونظرية الاتصال الجماهيري،والإعلان السياسي،تشكل علماً اجتماعياً جديداً تاماً،ونشوء هذه العلوم له أسبابه وعوامله،ونشوؤها من أهم العوامل التي أدت إلى نشوء العلاقات العامة.

١-٣ وظائفها:

اختلف الكُتّاب والباحثون حول تحديد الوظائف التي ينبغي أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة في المؤسسات،واختلفت الرؤى في توصيف هذه الوظائف كما يلي:

فمنهم من حصرها ضمن المحاور الخمس الأساسية التالية [١]:

أولاً: البحث :

ويُقصَد به كافة الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة،وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بذلك،ومن ثم القيام بتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة على أسس رياضية وإحصائية دقيقة.

ثانياً : التخطيط :

ويعني وضع التصورات المستقبلية حول الأهداف التي تنشدها،وحول الجماهير التي تستهدفها ،ومن ثم رسم رسالة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة في ضوء ذلك،من أجل تصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية اللازمة للإنفاق على أنشطة العلاقات العامة.

ثالثاً : الاتصال :

ويعني القيام بتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور،ومن ثم تأمين الاتصال بالجماهير المستهدفة كالهيئات الداعمة ورجال الإعلام وكل مَن هم في المحيط الخارجي لهذه المؤسسة ،وذلك من أجل تنفيذ الخطط المختلفة.

[١] ناصر،محمد جودت.**"الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"**.مرجع سابق،ص ٢٠٦-٢٠٧.

رابعاً : التنسيق :

وهو تحقيق الانسجام والتناسق بين أقسام إدارة العلاقات العامة كافة وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة،فيما يتعلق بالأنشطة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة والتي على تماس مباشر مع الإدارات الأخرى،وذلك لتحقيق نشاطها بفعالية عالية.

خامساً : التقويم :

وهو قياس النتائج الفعلية المتحصلة من خلال تطبيق البرامج الموضوعة للعلاقات العامة،وتحديد الانحرافات الحاصلة ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية لتقويم هذه الانحرافات وضمان فعالية البرامج .

أما بالنسبة لوظائف العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي :

فهي تعمل على توفير المناخ الجيد لإنشاء وتعزيز التفاهم بين الجامعات وجماهيرها،وتقوم إدارة العلاقات العامة في الجامعة بعدة وظائف نذكر أهمها:

١- توضيح سياسات التعليم العالي وأهمية الأبحاث العلمية.

٢- الإشراف على الندوات والمعارض والمؤتمرات المقامة في الجامعة، واستقبال الوفود وزوار الجامعة.

٣- الإشراف على إصدار المطبوعات والنشرات الجامعية بما فيها كتاب الجامعة السنوي ومجلة الجامعة (إن كانت الجامعة تصدر أية مجلة علمية)[١].

٤- مد جسور من الثقة بين الجهة المشرفة على مؤسسات التعليم (وزارة التعليم العالي) وبين المجتمع من خلال تزويده بمعلومات كافية عن أهداف هذه المؤسسات وسياساتها المتعلقة بنشاط التعليم.

٥- دراسة رغبات المجتمع واحتياجاته ونقلها إلى المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي وفي الوزارة .

٦- إقامة علاقات جيدة مع الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى،بحيث تكون قائمة على أساس من التفاهم والتعاون والوضوح.

[١] غوشه،زكي راتب.**العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة**. مطبعة التوفيق،عمّان،١٩٩٤،ص ١٣١.

٧- إقامة علاقات جيدة مع وسائل الاتصال والاستمرار بهذه العلاقات ضمن المستوى المطلوب في مختلف الأوقات.

٨- الاهتمام بالموظفين داخل المؤسسة وإرساء قواعد الثقة بينهم وبين الإدارة،فالموظف هو مرآة عاكسة للدائرة التي يعمل بها،وكلما ازداد اقتناعه بالإدارة وسياساتها وممارساتها كان لذلك تأثير إيجابي أكبر على مستوى أدائه.

٩- إجراء الاتصالات الأولية مع الجهات التعليمية العربية والأجنبية بهدف التنسيق معها في القضايا التعليمية،وكتابة تقارير عن سير هذه الاتصالات إلى المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي وفي الوزارة [١].

ورغم اختلاف آراء الباحثين حول وظائف العلاقات العامة إلا أننا نجدها تصب وتتفق في ثلاث نقاط رئيسة وهي: إقناع الجمهور،وقياس اتجاهات الرأي العام،وخدمة اهتمامات ورغبات الجمهور.

١-٤ طبيعتها:

أثارت طبيعة العلاقات العامة جدلاً كبيراً فيما إذا كانت علماً أم فناً أم مهنةً أم هي تجمع بين كافة هذه النشاطات،هذه الصعوبة في تحديد طبيعتها تأتي من كون ممارستها تعتمد على المهارات الشخصية والخبرات والقدرات الخاصة،ففي بداية ممارستها لم تكن هنالك دراسات وأسس علمية أو تخصصات فيها،لذلك ومن أجل التوصل إلى النتيجة المقنعة لابد لنا من تعريف بسيط لكل من هذه المصطلحات:[٢]

الفن: هو المهارة البشرية والمقدرة الشخصية التي يتمتع بها الإنسان ويستخدمها في تطبيق المبادئ والنظريات العلمية.

العلم: هو مجموعة من القواعد التي تُكتشَف بالتجربة والبحث ولا تختلف قيمتها من مجال لآخر كالعلوم الفيزيائية والكيميائية والرياضية على سبيل المثال،وهو يقوم على أساس موضوعي في حين أن الفن يقوم على المَلكات والمواهب.

المهنة: وتعني التخصص في دراسة علم ما وامتلاك الخبرة في ممارسته،ويتفرغ الإنسان لمزاولته كالطب والقانون والصيدلة.

---

[١] جودة،محفوظ." **العلاقات العامة مفاهيم وممارسات".** مرجع سابق ،ص ٣٨١-٣٨٢.

[٢] ناصر،محمد جودت،**" الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"**،مرجع سابق،ص ١٨٠-١٨٢.

ومما تقدم نجد أن العلم والفن متصلان اتصالاً وثيقاً ومتكاملان،فليس هنالك فن يرقى بدون علم يعتمد عليه،وإن أي شخص كان سيمارس العلاقات العامة بالاعتماد على الفن فقط سيتعرض لمغامرة النجاح أو الفشل لأن تطبيقه لها سوف يكون قائماً على التقدير والتخمين والحدس والخبرات الشخصية،وبالتالي من الأجدر له التزود بالمبادئ والقواعد العلمية التي تمكِّنه بما يمتلكه من مهارات وقدرات شخصية من تطبيق العلاقات العامة بنجاح،وإذا تم النظر إلى العلاقات العامة من حيث تدريسها وتعليمها فهي بدون أدنى شك علم له مبادئه ونظرياته،أما إذا تم النظر إليها من حيث التطبيق والممارسة فهي فن يعتمد على العلم لأنها تحتاج إلى مهارات شخصية وقدرات ذاتية.

أما في وقتنا الحاضر فهي تعد مهنة يتخصص فيها أفراد مؤهلون علمياً لممارسة نشاطاتها في مختلف المستويات وعلى كافة الأصعدة.وأخيراً،فإن العلاقات العامة تعد لوناً من ألوان الثقافة التي عرفتها البشرية في مجال العلوم الإنسانية والدراسات الاجتماعية،ويعد هذا اللون علماً وفناً،أو أنه مزيج مركب يتألف منهما آخذاً ما هو إيجابي منهما،نظراً لأن العلاقات العامة ليست مجرد إعلام الناس بالحقائق ،وليست مجرد دعوتهم لاعتناق فكرة معينة عن طريق التأثير المعنوي فيهم،وإنما هي سلوك يُرجَى منه المنفعة الذاتية والمنفعة للغير عن طريق مراعاة مصالح الآخرين [1].

١-٥ مراحل تطور ممارستها:

يرى بعض الباحثين أن الأصول الأولى للعلاقات العامة تعود إلى عملية الاتصال ومحاولات التأثير والاستمالة التي كان الإنسان يقوم بها منذ الأزل سواء في مجتمعه،أو بين الجماعة التي يعيش بين أحضانها،أو بين أصدقائه وأقرانه،فالعلاقات العامة بدأت بوجود الجماهير،ومع تطور الإنسان قامت حضارات عرفت منطقتنا العديد منها،وكانت لهذه الحضارات علاقاتها بالجماهير،فالفراعنة استخدموا واجهات المعابد ليكتبوا عليها القوانين التي يستنونها،واستخدموا ورق الأشجار والنقوش والرسائل لينشروا فيها أنباء انتصاراتهم وحروبهم وتعليماتهم وليؤثروا بالتالي على أتباعهم.[2]

[1] نفس المرجع السابق ص ١٨٣.
[2] الجوهر،محمد ناجي، **"وسائل الاتصال في العلاقات العامة"** ،مكتبة الرائد العلمية،عمّان،٢٠٠٠،ص ١١-١٣.

واستخدم البابليون والآشوريون النقوش والرقم الطينية والتماثيل لإبلاغ أتباعهم بما يريدونهم أن يعرفوا،وقد وُجدَت في العراق ألواح مسمارية تمثل نشرة موجهة للزرّاع تعلمهم زراعة محصول جديد.

أما الإغريق والرومان فقد اهتموا بالرأي العام،واستخدموا الخطابة والمجادلة كوسيلة لإقناع واستمالة الرأي العام الذي كان يتألف من الأحرار دون العبيد،ونقش الرومان على واجهة مجلس الشيوخ عبارة(صوت الشعب من صوت الله)،تعبيراً عن أهمية الرأي العام.

وعند العرب لعب الشعر والشعراء دوراً رئيساً في نقل وجهة نظر القبيلة إلى القبائل الأخرى،التي كانت تجتمع في الأسواق والتي كان أشهرها سوق عكاظ التي كانت القبائل تجتمع فيها فيتحدث شعراؤها نيابة عنها مشيدين بفضائلها.

وعندما جاء الإسلام جعل من الاتصال والتأثير بالناس واستمالتهم للدعوة الجديدة أساساً للإقناع،أي لعبت العلاقات العامة دوراً أساسياً في نشر الدعوة الإسلامية،وكان الخلفاء يلتقون بعامة الناس في المساجد ليتحدثوا معهم ويتعرفوا على مطالبهم ومشاكلهم،وعندما انقطعت العلاقة بين بعض الخلفاء وجموع المسلمين عمد هؤلاء إلى تكوين الجمعيات السرية لقلب أنظمة الحكم والتخلص من الخليفة،وكان أساس هذه الجمعيات الاتصال والاحتكاك بالناس لاستمالتهم وإقناعهم أي العلاقات العامة أيضاً.

وبالتالي من الصعب تحديد الزمن الذي وُلدَت فيه مهنة العلاقات العامة،ومن المحتمل ألا يستطيع أحد تأكيد من كان مؤسسها،أو في أي بلد كانت نشأتها الأولى،وهذا ليس غريباً لأن محاولات الإنسان لإقامة علاقات مع الوسط الاجتماعي المحيط به قديمة قدم الوجود الإنساني،ولكي يعيش الناس في مجتمع كبير ومتنوع كان عليهم الحفاظ على حد أدنى من الوفاق،والذي لا يتطلب تحقيقه عمليات تبادل المعلومات فحسب،بل يحتاج إلى توفير مهارات معينة كالقدرة على الإقناع والتأثير،ولعل عامل الإقناع يبقى حتى يومنا هذا القوة المحركة للعلاقات العامة،وأحدث الدراسات تميل إلى اعتبار الولايات المتحدة الموطن الأم للعلاقات العامة الحديثة،ففيها وُلِد وتشكل التصور عن المجال الجديد لهذا النشاط وهذه المهنة،وظهر تعبير (Public Relations) في عام ١٩٠٧ في كلام الرئيس الأمريكي توماس جيفرسون في نص الرسالة السابعة إلى الكونغرس حيث شطب بخط يده عبارة (حالة من الفكر)State of Thought،ليضع بدلاً عنها

مصطلح (العلاقات العامة)،ويمكن اعتبار هذا أول تنويه تاريخي إلى هذا المجال الجديد للعمل المؤسساتي[1].

وفي الربع الأول من القرن العشرين أصبحت العلاقات العامة قائمة كمهنة لحل المشاكل وللتوسط،لاسيما في بعض نزاعات العمل،وقد امتدت هذه الوظيفة حتى منتصف القرن العشرين،وأصبح العاملون في العلاقات العامة الناطقين الرسميين الأساسيين باسم المؤسسات في قلب الأزمات،وفي أوائل الستينات تجاوز ممارسو العلاقات العامة نقل الأزمة ليصبحوا مدراء،وبدلاً من انتظار حدوث الأزمات،طور مدراء العلاقات العامة خططاً لإدارة الأزمات،كانت تستشرف حدوثها وتحديد الإجراءات اللازمة لمعالجة الاحتمالات جميعها،ثم انتقل مدراء العلاقات العامة من استشراف الأزمات إلى تحديد القضايا للتوسط في حلها قبل أن تصبح أزمات،وقد تطلب هذا العمل بحثاً متواصلاً دؤوباً،وارتبط ارتباطاً جيداً مع الاتجاه القائم في العلاقات العامة نحو ممارسة تعتمد المزيد من الأبحاث،واستطاعت العلاقات العامة من خلال إدارة القضايا أن تشهِر نفسها في العقد الأخير من القرن الماضي بأنها استراتيجية للمؤسسة،ويُظهر البحث - (دراسة التفوق في العلاقات العامة) الذي أشرفت عليه IABC [2]،والذي يدقق بمدراء الإدارة العليا لتحديد المواقف المتعلقة بالدور التنظيمي للعلاقات العامة- أن محترفي العلاقات العامة ينضمون لصفوف كبار المشاورين في مؤسسات كثيرة،وبالتالي أصبحت العلاقات العامة خياراً استراتيجياً لا يمكن لأي مؤسسة تجاهله أو التخلي عنه،ويتحتَّم على إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر والمستقبل اعتماد العلاقات العامة كأداة استراتيجية يُعتبَر التخطيط الاستراتيجي لها ضرورة لا مفر منها،لتحقيق الأهداف وتجاوز الأزمات وقايةً أو علاجاً.

المبحث الثاني

الجهات المعنية بالعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:

يستخدم اصطلاح الجمهور في العلاقات العامة ليشير إلى أي جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة. ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر

[1] ميهوب ،نزار،**"العلاقات العامة محرك الشعوب"**، مجلة ميديا & PR ،العدد الرابع،دمشق،تموز ٢٠٠٦،ص ٢٢-٣٠.

[2] **(IABC) International Ossociation Of Business Communicators**.,
المنظمة الدولية لمتداولي إدارة الأعمال،والمركز الرئيس لأنشطتها هو سان فرانسيسكو في الولايات المتحدة الأمريكية،وتعمل هذه المنظمة لخدمة الأعضاء المنتسبين إليها من مختلف الدول،وهي تنظم المؤتمرات والمحاضرات وتنظم أيضاً مراكز الامتحانات الخاصة بدراسة إدارة الأعمال.
المصدر: سلوم،الياس، **"تقنية العلاقات العامة"** ،دار الرضا للنشر،دمشق،٢٠٠٦،ص ١١٧.

فيها في نفس الوقت، أي أن وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة، والفرد الواحد ينتسب إلى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التي يمارسها، ولذلك فإن عدد الجماهير لا يمكن حصره برقم معين فهو تقريباً عدد لا نهائي. ومع هذا فإنه من الضروري في العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمؤسسة وأكثر الوسائل فاعلية في الاتصال بهذه الجماهير[١].

ونتناول فيما يلي جماهير العلاقة العامة في الجامعات موضحين أهمية كل من هذه الجماهير في تكوين السمعة الطيبة للجامعة.

٢-١ العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية:

٢-١-١ العلاقات العامة مع الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية:

يعتبر عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أهم مصادر الأخبار بالجامعة. ومن الضروري أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بأي كلية كفريق متكامل كمنطلق لأي برنامج ناجح للعلاقات العامة. ومن الطبيعي أن يكون عميد الكلية أو رئيس الجامعة بحكم منصبه ومكانته قائداً لهذا الفريق، ومن ثم فإن الشخصية القوية لكل منهما ضرورية لإضفاء الهيبة على ذلك القائد، وكسب ثقة الجمهور فيه. كما أن حساسية هذا العميد أو رئيس الجامعة وإدراكه لأهمية العلاقات العامة يساهم بلا شك في تنمية الاهتمام بها على المستوى العام للجامعة.

وقد أصبح من المألوف الآن أن يؤخذ في الاعتبار عند ترشيح رئيس الجامعة قدرات المرشحين في مجال الاتصال والتفاهم مع الآخرين أي في مجال العلاقات العامة. وأصبح تعريف إدارة الجامعة المنبثق عن رؤساء جامعات الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٦٩م، يعني الاتصال بين مختلف الجماعات التي لها صلة بالعملية التعليمية داخل الجامعة. ولم يكن غريباً بعد ذلك أن تكون الجامعات التي تحقق قدراً كبيراً من النجاح في التغلب على المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة هي تلك التي تستطيع أن تبقي قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف الجماعات التي لها صلة بالعملية التعليمية [٢].

كما أن عضو هيئة التدريس يلعب دوراً هاماً في تكوين الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال المجهود العلمي الذي يبذله، والنصائح والتوجيهات التي يقدمها لطلابه، والبحوث التي ينجزها وكل ما تجود به مواهبه في سبيل الخدمة العامة. كما أن العاملين على مختلف المستويات

---

[١] - عجوة،علي.**"الأسس العلمية للعلاقات العامة"**.عالم الكتب،القاهرة،١٩٨٩،ص ٢٠٣.

1- S.M.Cutlip,A.H.Center and G.M.Broom, **"Effective Public Relations"** ,4th Ed.,Prentice Hall Inc.,Englewood,Cliff.,NewJersey,1984,P.592.

الإدارية بالجامعة يساهمون في تكوين هذه الصورة من خلال الأداء الحسن الذي يتسم بروح الود والصداقة.

ولكي يتحقق هذا الأداء الحسن ينبغي أن تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة وبرامجها ومشكلاتها، وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلي بشكل مستمر.

٢-١-٢ العلاقات العامة مع الجهات الداعمة (المموِّلة) :

لقد ازداد عدد الشركات المساهمة زيادة كبيرة في الوقت الحاضر،وازداد عدد المساهمين في هذه الشركات،لذا أصبح من الضروري على إدارة العلاقات العامة في الجامعة تدعيم العلاقات مع الجهات الداعمة (الممولة) والتعرف على اتجاهاتهم ورغباتهم.ومن ناحية أخرى،يجب الاهتمام بمصادر التمويل (كالبنوك أو رجال الأعمال)،ولذلك فإن جهود العلاقات العامة ينبغي أن تتجه إلى صلات طيبة معهم،وإقناعهم بالتعامل مع الجامعة،وتقديم القروض أو الضمانات المالية التي تحتاج إليها [١].

ومن أهم طرق الاتصال بالممولين:

أ- الاتصال المباشر :ويتم بين إدارة الجامعة وكبار الداعمين أو الممولين،وكذلك الاتصال المباشر أثناء اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين والتي تتم بصفة سنوية لمناقشة تقارير مجلس الإدارة عن نشاط الجامعة خلال تلك السنة.

ب- كما يتم الاتصال غير الشخصي بالممولين عن طريق:

- المراسلات والكتيبات التي توضح أنشطة الجامعة،والبيانات الحديثة،كما تدعوهم إلى طلب أية معلومات يريدونها عن المؤسسة.

- التقارير السنوية التي تعدها إدارة الجامعة في نهاية كل عام،وقد تكون هذه التقارير هي أهم وسيلة الممولين بالجامعة والتعرف على نتائج أعمالها،ولذلك يجب الاهتمام بإخراج التقارير في صورة جيدة وجذّابة [٢].

---

[١] - جرادة،غازي.**"الإعلان والعلاقات العامة الحديثة"**.الموسوعة التجارية لإدارة الأعمال الحديثة،المجلد الثامن،بيروت،٢٠٠٦،ص ٧٦-٧٧.

[٢] - جودة،محفوظ أحمد و رمضان.زياد سليم. **"إدارة البنوك"**. دار صفاء للنشر والتوزيع،عمّان،١٩٩٥،ص ٢٨٢.

٢-٢ العلاقات العامة مع الجماهير الخارجية:

٢-٢-١ العلاقات العامة مع جمهور الطلاب:

يعتبر جمهور الطلاب من أهم الجماهير التي يجب أن تهتم بها العلاقات العامة في التعليم العالي. فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع، فمنهم من يأتي من الريف ومنهم من يأتي من الحضر، أو من الحقول ومن المصانع. ومن الطبيعي أن يكون هؤلاء مرآة الجامعة في البيئة التي حضروا منها، فإذا كانت تجربتهم مريرة فسوف يظهرون ذلك أيضاً بين مواطنيهم.

ولذلك ينبغي أن تقوم الجامعة ببث الغيرة والمسؤولية بين طلابها ليكونوا خير سفراء لها في أي مكان يذهبون إليه. ولكي يتحقق ذلك الهدف ينبغي حث الطلاب على المشاركة في البرامج التي تستهدف بث الغيرة والمسؤولية في طلاب الجامعة سواء كانت هذه البرامج في إطار النشاط الرياضي أو الفني أو الاجتماعي بصوره المختلفة. ومن الضروري أن يشارك في تحقيق هذا الهدف المتميزون و المتفوقون من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وإدارة الجامعة.

ومن أهم وسائل هذه المشاركة أن يكون للطلاب صوت في معظم المجالس الجامعية. وقد بدأ هذا الاتجاه ينتشر في الجامعات الأمريكية في أواخر الستينات. وقد اقترحت الرابطة القومية لجامعات الولايات و المعاهد العليا الأمريكية في عام١٩٧٠م، أن تتاح الفرصة للمشاركة الطلابية في إقرار سياسة الجامعة والقرارات الخاصة بالمناهج كوسيلة فعالة لتخفيف حدة حركات الرفض الطلابية[1].

٢-٢-٢ العلاقات العامة مع جمهور أولياء الطلاب:

ويمثل أولياء أمور الطلاب نواة طبيعية لتأييد الجامعة. ولذلك يكون الاتصال بهم مثمراً إذا حصلوا على معلومات كاملة عن إنجازات الجامعة وسياساتها ومشروعاتها المستقبلية. وكذلك أن تحسن الجامعة الاستماع إلى آراء أولياء الأمور، وتناقشها بهدف الاستفادة منها عند تخطيط السياسات الجديدة أو تعديل السياسات القائمة. وينبغي أن تكون هناك بعض الأنشطة الترفيهية

[1] . Simon Raymond **:"Perspective in Public Relations".** University of OklahomaPress,Norman,Oklahoma,1966.p.54.

التـي يشـترك فيهـا أوليـاء الأمـور مـع الطـلاب والأسـاتذة والإداريـين فـي بعـض المناسـبات والاحتفالات التي تقيمها الجامعة ومن بينها بالطبع احتفالات التخرج.

٢-٢-٣ العلاقات العامة مع الخريجين:

تقيم معظـم الكليـات جمعيـات للخـريجين يكـون هـدفها الأساسـي تنميـة الـولاء والشـعور بالانتماء للكلية والجامعة التي تخرجوا منها. ويعتبر جمهور الخـريجين أهـم الجمـاهير الخارجيـة للجامعة بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حسـن فـي كـل مكـان. كمـا أن للخـريجين دوراً فعـالاً فـي زيادة الدعم والتأييد للجامعة إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار. ومن أجـل هـذا تحـرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مـع جمهـور الخـريجين وترسـل إلـيهم المجـلات الخاصة بهم بانتظام.

وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح في الأزمـات والاضـطرابات التـي وقعت في الجامعات الأمريكية (في أواخر الستينات. فقد كان من الضروري أن يقـف الخريجـون على حقيقة ما حدث في جامعاتهم. وهذا ما فعلته جامعة كورنيـل Cornell University حينمـا بعثت بمائة وخمس عشرة ألف نسخة من صحيفتها إلى خريجيها والى الشخصـيات ذات الأهميـة الخاصة بالنسبة لها[١].

ومـن المفيـد أن تقـوم إدارة العلاقـات العامـة بالجامعـة بالتعـاون مـع الخـريجين بإصـدار مجلـة للخريجين تكون وسيلة للاتصال بين الجامعة وخريجيها، وإذا كانت الموارد المالية لا تسمح بذلك فينبغي أن يخصص ركن ثابـت فـي صـحيفة الجامعـة للخـريجين وتكـون الفائـدة فـي هـذه الحالـة مزدوجة حيث تتحقق الرابطة بين طلاب الأمس وطلاب اليوم.

٢-٢-٤ العلاقات العامة مع وسائل الإعلام:

تبرز أهمية رجال الإعلام بالنسبة لكافة المؤسسات الخاصة والعامة وكـذلك بالنسـبة للشخصـيات العامة للدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في تكـوين الـرأي العـام وتشـكيل الاتجاهـات نحـو فـرد معين أو مؤسسة معينة. ولما كانت الجامعات من أهم المؤسسات العامة التـي تشـغل الـرأي العـام فمن الضروري تنمية العلاقات مـع رجـال الإعـلام، وتوطيـد الصـلات المسـتمرة بهـم وإمـدادهم بالمعلومـات الصـحيحة، والإجابـة عـن أسـئلتهم واستفسـاراتهم بالنسـبة للموضـوعات المختلفـة، ودعوتهم لحضور الاحتفالات، والمؤتمرات، والنـدوات، والمحاضـرات العامـة، وكافـة الأنشـطة

[١] - عجوة،علي&فريد،كريمان،"**إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**"،عالم الكتب،القاهرة،٢٠٠٨.ص ٦٠.

التي تمارسها العلاقات العامة في الجامعة، وكذلك عند افتتاح منشآت جديدة أو تنفيذ مشروعات تتعلق بخدمة المجتمع المحلي [1].

٢-٢-٥ العلاقات العامة مع الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:

تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذي يحدث في الجامعة في نطاق تخصصها سواء كان ذلك من حيث المناهج، أو البحوث، أو حجم الخريجين المرتقب، ومستواهم العلمي، وتنعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فيصبح التعاون ممكناً بين الطرفين في مجال تدريب الطلاب وتشغيل الخريجين. هذا بالإضافة إلى التطبيق العلمي للبحوث التي تجريها الجامعة في التخصصات المختلفة حتى لا تظل هذه البحوث حبيسة المكتبات وتضيع الفائدة المتوقعة من إجرائها.

كما أن التعاون مع الشركات والهيئات الحكومية يضمن للجامعة الدعم المالي الذي يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعات. بالإضافة إلى أن كسب ثقة هذه الجهات يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين، ويحقق وضع الخريج المناسب في المكان المناسب. كما تتيح بعض الشركات والهيئات الحكومية فرص التدريب العملي للطلاب. والذي أصبح عنصراً أساسياً في مواد بعض الأقسام ولا يكتمل بدونه إعداد الطالب إعداداً صحيحاً [2].

وبالتالي تساهم هذه الجهات المعنية بالعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي في المشاركة بتقديم البيانات والمعلومات المطلوبة كخلفية للاستراتيجية التي تسعى هذه المؤسسات من خلالها إلى توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها ،وتوثيق الصلة مع الجهات الحكومية التي تصدر القوانين والتشريعات التي تحكم عمل هذه الؤسسات.

---

2 - Marston, John :" **Modern Public Relations**", New York Mcgrow Hill Inc., 1979.p.233.

[2] - Green, John L**. " A Strategic Planning System For higher Education",**Strateging Planning & management Associates ,Inc.,Topeka,Ks,.1995,p106.

المبحث الثالث

إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي

٣-١ دور ومكانة إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:

أوضحنا فيما سبق أن العلاقات العامة في الجامعة أو المعهد تأتي في مقدمة أعمال رئيس الجامعة وعميد الكلية أو عميد المعهد ويشارك في هذه المسؤولية أعضاء هيئة التدريس والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسؤولية بين الطلاب.... كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية، وكذلك الخريجين يمارسون دوراً كبيراً في دعم الانتماء بالجامعة، والولاء لها، ويكتمل هذا النسيج الاجتماعي بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية التي أشرنا إليها، مستخدمة في ذلك الأساليب العلمية في إنتاج المواد الإعلامية، وإجراء البحوث التي تستهدف التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها. وتقوم هذه الإدارة أيضاً بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها[١].

وقد أصبح من المتعارف عليه علمياً بين خبراء العلاقات العامة وأعلامها البارزين أنه يرأس إدارة العلاقات العامة شخصاً يتمتع بسلطات واسعة يحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة [٢] ولا يخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية فتحقق لها صلاحيات أكبر، وسلطات أقوى لتوجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها[٣].

ومن الضروري أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة وفهم وظائفها ومجالاتها، ومن أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسؤولية هذا المنصب. فلا يكفي أن تتبع إدارة العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية بغض النظر عن اقتناع هذا المسؤول أو عدم اقتناعه بأهمية العلاقات العامة. فقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت في مصر أنه رغم تبعية إدارة العلاقات العامة لأعلى

---

[1] - Hammond Georg: "**Public Relations Counseling**". (in Stephenson , Howard (Editor): Handbook of public Relations). Mc Graw – Hill Book Company Inc, New York. 19^0.p.167.

[2] - Prout Charles H **." How to organize and Run A Corporate Public Relations Department "**., Public Relations Journal, 1962. p.22.

[3] - Robinson, Edward. **" Communication and public Relations"**., Charles E. Merril Books Inc 1996.

المستويات الإدارية إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تتعرض لخلط واضح، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم ولا تتوافر لها الإمكانات المادية والبشرية والفنية [1].

وتنبع أهمية رفع مكانة إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة من المؤسسات من ثلاثة اعتبارات:

أولها: أنها الإدارة المتخصصة في الاتصال والمسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل المتسم بروح الود والألفة مع الجماهير التي تتعامل معها.

ثانيها: إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد أيضاً إلى مراقبة الإدارات الأخرى، حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها.

ثالثها: إن تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التي تتعامل معها[2].

ويتجلى دور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي :

١- إحاطة الإدارة العليا بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة،لأن القائمين عليها يقومون بتحليل وتلخيص وتفسير هذه الردود من أجل التوصل إلى الاقتراحات المناسبة وعرضها على الإدارة العليا.

٢- المساعدة في تخطيط الاتصال داخل الجامعة بين مختلف مستويات التنظيم،والإشراف على الاتصالات الخارجية وعلى نشاط الجامعة في كيفية إيصال صوتها للجماهير.

٣- توفّر الوقت والخبرة الكافيين اللذَين يسمحان بتوجيه وإرشاد الجمهور،من خلال تفسير وإيضاح السياسة المتبعة في الجامعة وأثرها على مصالحهم.

٤- التوفير في النفقات،لأن أجور العاملين في العلاقات العامة أقل بكثير من أجور الأتعاب التي تتقاضاها المكاتب المتخصصة والتي تعتبر نفسها تنفرد بخبراتها المتميزة.

٥- المساهمة في تكوين الكادر المتخصص،وإيجاد مجموعة من الخبراء الذين يعملون جنباً إلى جنب مع الموظفين الآخرين بالجامعة ،فهم نتيجة للخبرة التراكمية والاحتكاك الدائم

[1] - حسين، سمير محمد**." إدارة العلاقات العامة في مصر"**، دراسة ميدانية، مؤسسة دار الشعب، القاهرة، ١٩٧٥، ص٢١-٣٣.
[2] - البادي، محمد محمد**." البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة"**، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، ١٩٧٧، ص٩.

مع كافة العاملين بالجامعة والإحاطة التامة بكافة نشاطات الجامعة والمعرفة الدقيقة بها،يُعتبرون الكادر الأقدر بالجامعة على تأمين البيانات المطلوبة عند لزومها [1].

٣-٢ تنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:

لا يوجد تنظيم نمطي ثابت لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات العامة أو الخاصة. فهناك عوامل متعددة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها وأهدافها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها. ولكي ينبغي التأكيد على جودة التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد والموارد المتاحة لإدارة العلاقات العامة.

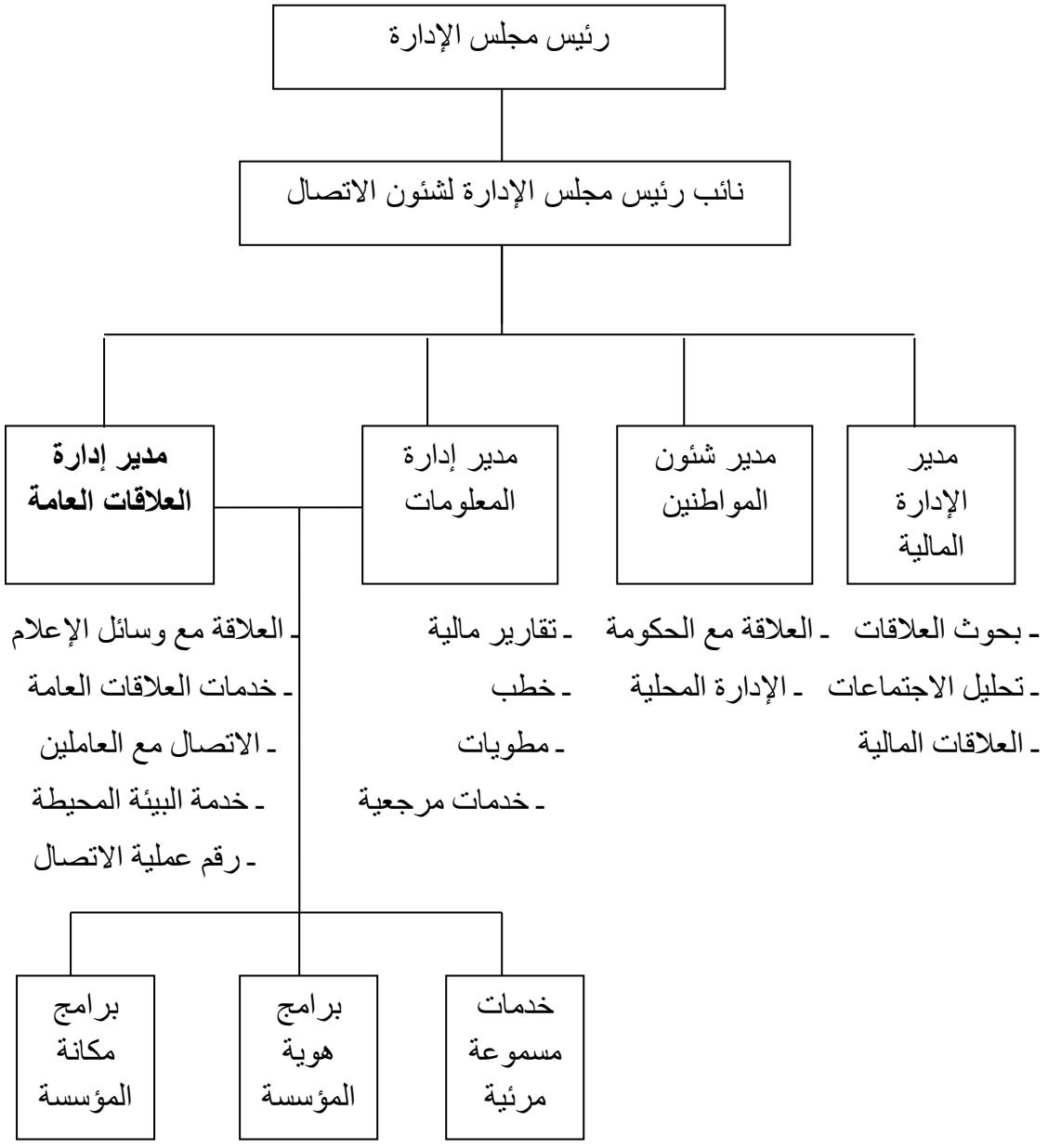
ومن الضروري أن تتحقق المرونة الكاملة في التنظيم بحيث يسمح باستخدام الأفراد الذين لا يعملون في وقت معين في قسم آخر غير الذي يعملون فيه، حتى لا يزدحم أحد الأقسام بالعمل في حين يغط قسم آخر في سبات عميق[2].

ويتحدد موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات كبيرة الحجم وفقاً للشكل التالي[3]:

[1] - ناصر،محمد جودت.**"الدعاية والإعلان والعلاقات العامة".** مرجع سابق ص ٢٠٣-٢٠٤.

[2] - Black, Sam**:" Pratical Public Relations"**, Forth Edition, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London,1996, p.24.

3 - Jefkins, Frank :" **Planned Press And Public Relations**". London, International Text book Company Limited, 1987.p.279.



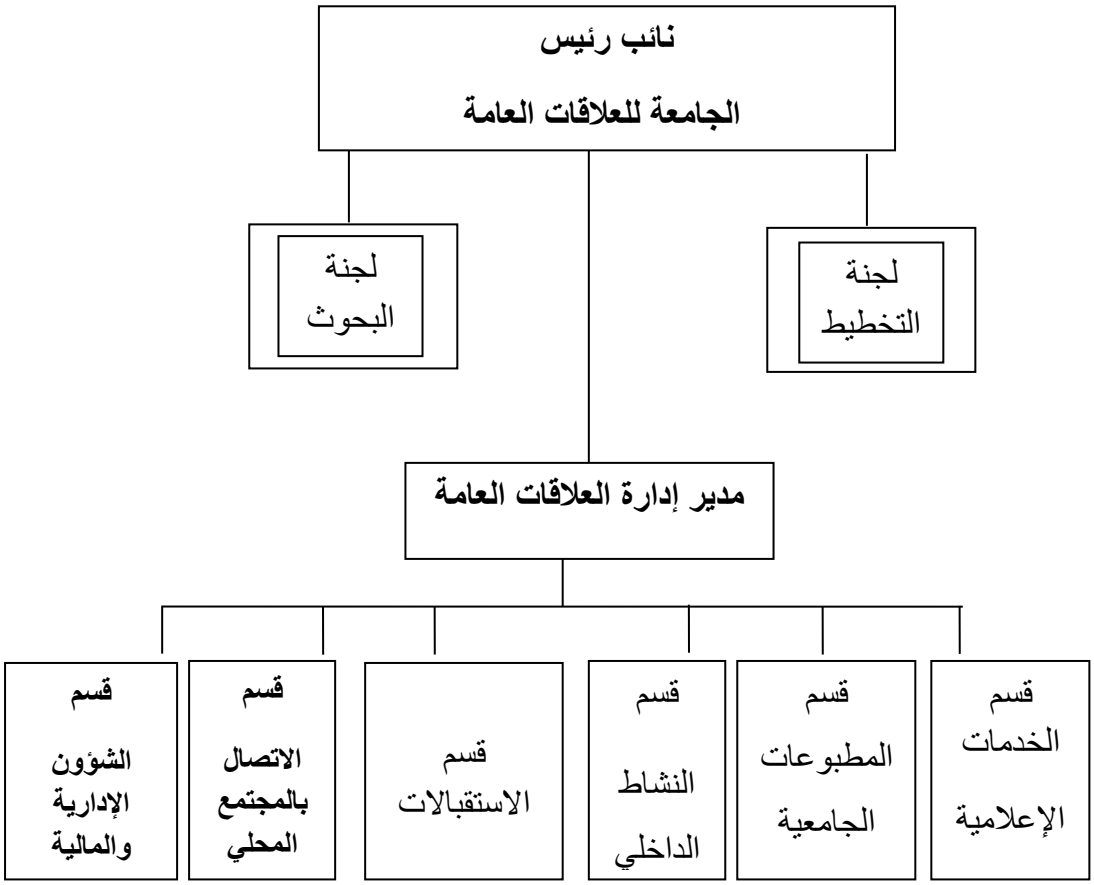
الشكل رقم (١)

نموذج تنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسات كبيرة الحجم

ولما كانت ممارسة هذه المهنة تحتاج إلى سلطات قوية وصلاحيات واسعة، وتتناول مجالات متعددة ومتنوعة، فقد كان من الضروري أن نتعرف على وضع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي.

ولا بد من رفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإداريـة بالإضـافة إلـى أهميـة اختيار المسؤول الأول فيها من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز في مؤسسـات التعليم العالي.

ويحقق هذا النموذج المرونة الكاملة التي تسمح بدمج بعض الأقسام أو تجزئة البعض إلـى آخر بما يتفق وحجم الجامعة، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بهـا بالإضـافة إلـى ظـروف المجتمع الذي تخدمه [1].



الشكل رقم (٢)

نموذج تنظيمي للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي

[1] - Green, John L. " **A Strategic Planning System For higher Education**",op.cit,p212.

المبحث الرابع

الاتصال ووسائله في العلاقات العامة

٤-١ الاتصال (تعريفه ومفهومه،أهميته،خصائصه):

تعريفه ومفهومه:

هناك تعاريف كثيرة للاتصال،من أهمها تعريف لويس بون Louis E.Boone بأنه :تحويل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل إلى آخرين من خلال قناة معينة [١] ،وكذلك فقد عرفها سانفورد Sanford. A وزملاؤه بأنها :عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس [٢]،ولعملية الاتصال عدة عناصر من أهمها:

١- وجود فكرة أو معنى محدد Ideation في ذهن المرسل The Sender الذي يرغب بنقلها إلى الآخرين.

٢- قيام المرسل بتحويل الفكرة أو المعنى إلى رسالة مناسبة Encoding تتضمن تعبيراً عن الفكرة على شكل كلمات أو أرقام أو رموز أو إشارات.

٣- اختيار التوقيت الملائم لإطلاق الفكرة إلى المُرسَل إليهم.

٤- نقل الرسالة Transmission من خلال قناة اتصال محددة من قِبَل المرسل الذي يقوم بعملية الاتصال.

٥- قيام المستقبِل The Receiver باستقبال الرسالة.

٦- استيعاب الرسالة وفهم ما جاء فيها Decoding & Understanding من قِبَل المُستقبِل،ولاتكتمل عملية الاتصال إلا إذا كان هنالك شخص يستقبل أو يسمع أو يفهم ما يُقال.

٧- استجابة المستقبِل إما بتنفيذ ما جاء بالرسالة أو الامتناع عن تنفيذ ما جاء بها.

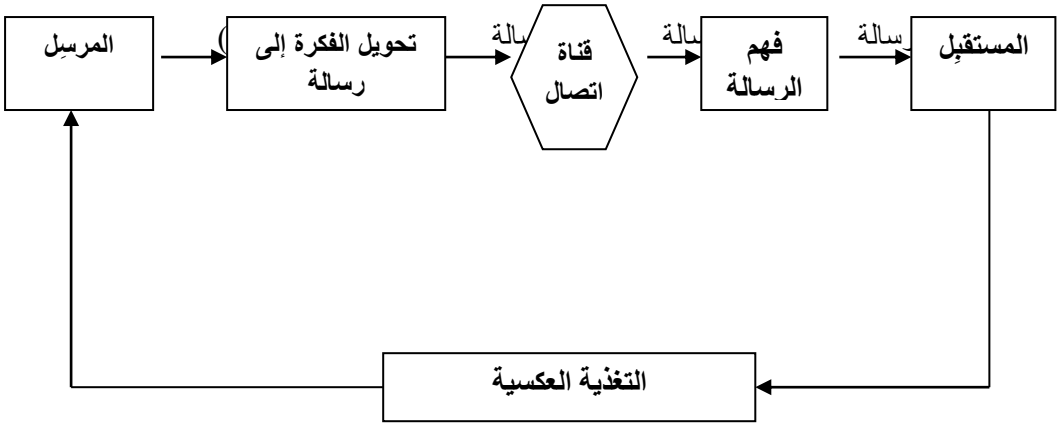
---

[١]- Louis E.Boone ,and David L.Kurtz,**."Management"**., 4th Ed.,Mc.Graw – Hill,USA,1992,p.304.

[٢]- A. Sanford, G. Hunt,and H.Bracey,**"Communication Behavior in Organization",**Charles Merrill,Ohaio,1996,p.12.

٨- التغذية العكسية Feedback والتي تعتبر من عناصر الاتصال المهمة فالمرسل يجب أن يتلقى معلومات مرتدة عما حدث لرسالته وهل فهم المقصود منها.

ويمكن تصوير عملية الاتصال حسب الشكل التالي [١] والذي يبين العناصر الأساسية لعملية الاتصال:



الشكل رقم (٣)

العناصر الأساسية لعملية الاتصال

إن موظف العلاقات العامة يجب أن يمتلك مهارات. اتصالية جيدة إذ أن عليه أن يدرك كيف يقوم بإجراء عملية الاتصال بكفاءة مع مراعاة الصدق والأمانة والأسس الأخلاقية أثناء إجرائه لأي عملية اتصال.

وهدف كافة رسائل العلاقات العامة إلى جماهير المؤسسة،إما إعطاء المعلومات والحقائق إليها أو إقناعها بسياسات المؤسسة وأهدافها ومنتجاتها.وحتى تستكمل رسائل العلاقات العامة فاعليتها فإن موظف العلاقات العامة يجب أن يتأكد من أن قنوات الاتصال بين المؤسسة وبين جماهيرها سليمة وفعالة بالإضافة إلى استخدامه للاتصالات ذات الاتجاهين،والاتصالات ذات الاتجاهين قد تكون *داخلية* من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أو *خارجية* من داخل المؤسسة إلى خارجها ومن خارجها إلى داخلها،إذ يجب أن يتعود المدراء الاستماع إلى آراء واقتراحات وملاحظات مرؤوسيهم من أجل زيادة فعالية عملية الاتصال.كذلك فإنه يجب على موظفي العلاقات العامة أن يتيحوا الفرصة إلى الجماهير الخارجية لكي يعبروا عن آرائهم واقتراحاتهم.

[١] - Louis E.Boone ,and David L.Kurtz,**."Management"**., op.cit, p 308.

إن قيام بعض موظفي العلاقات العامة بإعطاء معلومات دون إبداء الاستعداد لاستقبال أية معلومات أي القيام باتصال ذي اتجاه واحد،يؤدي ذلك إلى آثار سلبية على مؤسستهم،لذا تلجأ كثير من المؤسسات إلى تدريب هؤلاء الموظفين على كيفية إجراء الاتصالات الفعالة الداخلية أو الخارجية،ويؤكد Roger Haywood بأن التدريب قد يساعد في تحسين الضعف في المهارات الاتصالية[١] .

أهميته:

تكمن أهمية الاتصال من خلال النقاط التالية:

١- الاتصال يفتح المجال للاحتكاك البشري ويتيح الفرصة للتفكير والاطلاع وتبادل المعلومات في شتّى المجالات والميادين،فهو يبعد الإنسان عن العزلة.

٢- الاتصال يساعد الأفراد والمجتمعات على نقل الحضارات والتقاليد واللغات والعادات إلى مجتمع آخر .

٣- الاتصال يتيح الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم .

٤- يساعد أصحاب المؤسسات على ترويج خدماتهم من خلال وسائله الجماهيرية.

٥- تلعب وسائل الاتصال المختلفة دوراً مهماً في الترفيه (كالتلفاز) وفي عملية الإنماء والتطوير[٢].

خصائصه Characteristics of Communications:

يتميز الاتصال بعدة خصائص أهمها:

١- **الاتصال عملية مستمرة**: يمتد الاتصال من الماضي ماراً بالحاضر متجهاً إلى المستقبل،وليس له بداية أو نهاية واضحة وفاصلة،فهو جزء من حياة الإنسان يتدفق ويتغير كلما تغيرت بيئته ومَن يتفاعل معهم،والحاجات الاتصالية للإنسان ليست ثابتة أو

[١]- Roger Hayood , **"All About Public Relations"**,Mc Graw – Hill,London,1991,p.112.

[٢] - الجروي،نبيل عارف.**"مقدمة في علة الاتصال".** مكتبة الإمارات،العين،١٩٩٥،ص ٢٢-٢٥.

مستقرة،لذا فهي تحتاج باستمرار إلى التوافق الذي يقوم على الخبرات والتجارب السابقة وعلى التوقعات المستقبلية [١].

٢- **الاتصال تفاعل اجتماعي بين الناس**: حيث يعتمد على تبادل الآراء والنقاشات وردود الفعل،فالإنسان يناقش ويبدي وجهة نظره ويتصل بالآخرين،وعندما يستقبل ردود فعل الآخرين فإنه يتمكن من بناء اتصاله بعد ذلك على أساس تفسيره لردود أفعال الآخرين واستجاباتهم،إن الشخص الذي يتلقى الرسائل من الغيريتأثر بها فقد تغير معلوماته أو اتجاهاته،وبالمقابل فإن الشخص نفسه يؤثر في الغير من خلال تبادل الرسائل معهم.

٣- **الاتصال هادف**: إذ لا بد من وجود هدف من الاتصال له علاقة بالمرسل أو المستقبِل أو بالبيئة التي تحيط بهما.

٤- **الاتصال يعتمد على الانتقاء الإدراكي**: إن الاتصال يتأثر بعملية الانتقاء الإدراكي لدى الفرد،حيث لا يمكن لهذا الفرد أن يستوعب أو يدرك الكم الهائل من الرسائل أو المواد الإعلامية المتنوعة في نفس الوقت،فهذا الفرد يقرأ بعض الصحف،ويشاهد بعض البرامج التلفزيونية.

٤-٢ وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربع مجموعات [٢]:

أ- **وسائل مقروءة:** ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.

ب- **وسائل مسموعة:** وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة،ومنها الإذاعة والندوات والهاتف.

ج- وسائل مرئية:أي يمكن رؤيتها بالعين،ومنها التلفاز والمعارض والصور.

د- وسائل اللغة الصامتة في الاتصال Silent Language:وهي الوسائل التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.

ونستعرض بإيجاز أهم وسائل الاتصال في العلاقات العامة [٣]:

---

[١] - جابر،سامية.**"الاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث "**.دار المعرفة،القاهرة،١٩٨٢،ص ٣٧.

[٢] - جودة،محفوظ. **"العلاقات العامة –مفاهيم وممارسات "**. مرجع سابق،ص ١٧٨.

[٣] - Chisine Beckert, **"Getting Started in Mass Media",**National Textbook Co.,Illinois, 1992,p.33.

الصحف Newspapers:وتلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام،حتى أن البعض لقّبها بالسلطة الرابعة،أي أنها تأتي بعد السلطات الثلاث: التشريعية والقضائية والتنفيذية،وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس.

الراديو Radio :وهو وسيلة من وسائل الاتصال المسموعة،وقد كان الراديو منذ فترة ليست ببعيدة الوسيلة الأكثر استعمالاً من بين وسائل الاتصال،لكن التلفاز قلّل من استخدامه بشكل ملموس.

التلفاز Television: وهو وسيلة اتصال مسموعة ومرئية في الوقت نفسه حيث يجمع بين الصوت والصورة المتحركة،فهو أكثر تأثيراً بالمتلقي من وسائل أخرى كالراديو والمجلات والصحف وغيرها.

المجلات Magazines : وهي كالصحف من وسائل الاتصال المقروءة في مجال العلاقات العامة ،إلا أن جمهور المجلات له اهتماماته الخاصة،ولذلك نرى أن هناك مجلات علمية ومجلات أدبية ومجلات متخصصة في الاستثمار وأخرى متخصصة في مجال الإدارة وغيرها في مجال الطب والهندسة ...الخ.

المعارض Exhibitions : وتعتبر وسيلة هامة في الاتصال حيث تقوم فيه المؤسسات بعرض نماذج لخدماتها معززةً برسوم بيانية وأشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح بما يلفت انتباه المتلقين ويجذبهم،بما يدعم اسم المؤسسة ويحسّن صورتها أمام الجمهور عن طريق عرض وتفسير سياسات المؤسسة وإنجازاتها وأهدافها.

المطبوعات Publications : حيث تقوم المؤسسات بإصدار مطبوعات معينة موجهة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية ،إذ أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزاً بارزاً في الاتصالات ،ودائرة العلاقات العامة هي المسؤولة عادة عن إعداد هذه المطبوعات وتوزيعها،فموظف العلاقات العامة هو الذي يحدد الرسالة الإعلامية التي يجب أن تصل إلى الجماهير وهو الذي يتولى صياغة هذه الرسالة بطريقة مفهومة وغير مطولة،وكذلك فهو الذي يقرر وسيلة الاتصال والوقت المناسب لهذا الاتصال[1] .

لوحة الإعلانات الداخلية Bulletin Board: وهي من وسائل الاتصال المقروءة والموجهة إلى الجمهور الداخلي في المؤسسة،وتوضع عادة في مكان بارز في المؤسسة أي بالقرب من

[1] - هاشم،زكي محمود.**"العلاقات العامة –المفاهيم والأسس العلمية".** شركة ذات السلاسل للنشر،الكويت، ١٩٩٠،ص ١٩١.

الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين ،وقد يتم وضع لوحة خاصة بكل قسم في المؤسسة تضم الإعلانات المتعلقة بهذا القسم وبموظفيه.

الاجتماعات Meetings : وهي لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو لاتخاذ قرار معين،قد تكون بين الموظفين والعملاء أو المساهمين أو مسؤولي الشركات الممولة أو غيرهم،وإن الاجتماعات الداخلية التي تُعقَد في المؤسسة على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا تكون بحاجة إلى تحضيرات سابقة بسيطة قبل الاجتماعات،وقد تكون العلاقات العامة مسؤولة عن هذه التحضيرات إذا كانت الاجتماعات تتعلق بالإدارة العليا أو ذات أهمية خاصة.

أما بالنسبة للاجتماعات العامة أو الاجتماعات المهمة والكبيرة مع الجماهير الخارجية للمؤسسة فلا مناص من مسؤولية العلاقات العامة عن عمل كافة التحضيرات اللازمة كما يلي [١]:

١- التجهيز المسبق للاجتماعات والذي يتضمن:

أ- الاتصال بالمشاركين وإبلاغهم بموعد الاجتماع ومكان انعقاده والمواضيع التي ستُبحث فيه.

ب- تجهيز مستلزمات الاجتماع من قرطاسية وغيرها.

ت- اتخاذ الإجراءات الأمنية المتعلقة بسلامة المشاركين في هذه الاجتماعات.

ث- وضع فريق من موظفي العلاقات العامة تحت تصرف المشاركين في هذه الاجتماعات وذلك لمساعدتهم وإرشادهم والرد على استفساراتهم.

ج- الترتيبات التي يحتاج إليها الاجتماع كتنظيم مواقف السيارات وفحص أجهزة التدفئة والتكييف.

٢- تنظيم الاجتماع خلال فترة انعقاده كاستقبال وقت وصولهم وإعطائهم الكتيبات والنشرات اللازمة وتسجيل ما يدور من نقاش واستفسارات وتصريحات.

٣- إعداد التقرير النهائي خلال فترة محددة وتقديمه إلى الإدارة مع تدوين كافة الأمور التي تمت مناقشتها.

---

[١]- Melvin Defleur ,and Sandra Ball-Rokeach **,"Theories of Mass Communication "**,5th Ed. ,Longman,New York,1998,p.49.

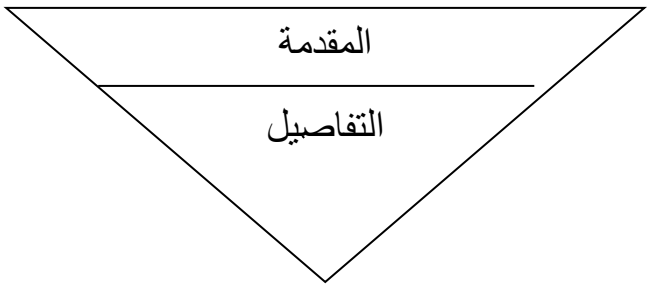
الإنترنت Internet :

يطلق اسم شبكة المعلومات الدولية International net work على الشبكة التي تربط بين ملايين أجهزة الكومبيوتر من خلال بروتوكولات (قواعد تصف عملية التنفيذ) تتحكم في عملية تبادل المعلومات والتراسل بين الأجهزة.

النشرات الإخبارية News Release :

وهي عبارة عن مواد إخبارية تعدها إدارة العلاقات العامة قي المؤسسة وتتمثل في قصة خبرية News story تهم الجمهور،وتقوم العلاقات العامة بعد إعدادها وتجهيزها بإرسالها إلى وسائل الإعلام كي تقوم بنشرها،ومهما كانت الظروف فإنه على العلاقات العامة التقيد بمواعيد إرسال هذه النشرات إلى وسائل الإعلام حسب التواقيت المتفق عليها.

ولكي تضمن العلاقات العامة نشر المعلومات الأساسية في النشرة الإخبارية في حال عدم وجود متسع كاف من المساحة لنشرها كلها فإنها تقوم بكتابة القصة الخبرية بطريقة معينة تسمى طريقة الهرم المقلوبUpside-down Pyramid ،والتي بموجبها يتم كتابة أكثر المعلومات أهمية في أول النشرة الإخبارية،ثم كتابة باقي المعلومات وفقاً لأهميتها،أي الأهم فالمهم فالأقل أهمية،والشكل التالي يوضح ذلك[1]:



الشكل رقم (٤)

طريقة الهرم المقلوب لعرض النشرة الإخبارية

إن كتابة القصة الخبرية على أساس الهرم المقلوب تعطي الفرصة لوسائل الاتصال لإمكانية حذف بعض الفقرات دون أن يؤثر ذلك على جوهر تلك القصة،كما تعطي القارئ إمكانية قراءة أهم ما يرد من القصة الخبرية في المقدمة إذا كان وقته ضيقاً،وإن أخصائيي العلاقات العامة عند

1-Billie J. Washlstrom, **"Perspectives on Human Communications"**,USA: Wm.C.Brown Publishers,2002 ,p.153.

كتابتهم النشرة الإخبارية فإنهم يهدفون لكتابة القصة الخبرية بما يحقق صالح المؤسسة التي يعملون بها.

٣-٤ أدوات العلاقات العامة :

تتكون العلاقات العامة من عدة أدوات يمكن تصنيفها تحت الكلمة المركبة من حروف هي PENCILS وهي[1] :

P المطبوعات *Publication* ، وتعني مجلات المؤسسة والتقارير السنوية والبرشورات التي تساعد العملاء ..إلخ.

E الأحداث*Events* ، وتعني رعاية مناسبات أو فعاليات مثل : الأحداث الفنية أو المعارض التجارية.

N الأخبار *News* ، وتعني القصص الخبرية المساندة للمؤسسة وجمهورها ومنتجاتها.

C نشاطات اشتراك مجموعات المجتمع*Community involvement activities* ، وتعني المشاركة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي.

I دعايات الهوية *Identity media* ، وتعني القرطاسية التي تحمل عنوان واسم المؤسسة وكروت العمل والملبس الخاص بالعاملين بالمؤسسة .

L نشاط اللوبي *Lobbying activity* ، ويعني تلك المحاولات لدعم التشريعات المساندة أو إلغاء التشريعات والأحكام غير المساندة لأعمال المؤسسة ونشاطاتها.

S نشاطات المسئولية الاجتماعية*Social responsibility activities* ، وتعني بناء سمعة جيدة للمؤسسة من حيث المسئولية الاجتماعية.

[1]- A. Sanford, G. Hunt,and H.Bracey**,"Communication Behavior in Organization"**.Op.Cit.,P.98

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول

عملية التخطيط الاستراتيجي

١-١ تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

حتى تتوضح ماهية التخطيط الاستراتيجي لا بد من تعريف التخطيط عامة،والتخطيط الاستراتيجي خاصة، وهناك العديد من التعريفات للتخطيط ومن أهمها نذكر ما يلي:

١- التخطيط عمليات فكرية تتضمن التحديد لما يراد إنجازه،وبناء القرار في ضوء أهداف واضحة وحقائق فعلية وتقديرات سليمة[١].

٢- التخطيط عملية إعداد لمجموعة من القرارات المتعلقة بالمستقبل،وتهدف إلى إنجاز الأهداف بأفضل الوسائل[٢].

٣- التخطيط جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها،لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه،فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها[٣].

٤- التخطيط هو عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية،وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تُستثمَر بسرعة وبأقل ضياع[٤].

أما التخطيط الاستراتيجي فقد أخذ كماً واسعاً من التعريفات ومن أهمها نذكر:

١- الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف[٥].

٢- هو عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة،وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات،وقياس النتائج

---

1 - الخير ،طارق ، وآخرون، **"مبادئ الإدارة ٢ "**،منشورات جامعة دمشق، دمشق،٢٠٠٤،ص٦٧.

2 Dror,Y. **"The Planning Process : A Facet Design".** International Review Of Administration Sciences.1963,p.123.

3 Hussey, David**, "Corporate Planning :Theory And Practice"** ,Pergamen Press,Oxford,1982,p.76.

4 Ackoff, Russel**, "A Concept Of Corporate Planning",** New York: Wiley,1970,p34.

5 Policastro, Michael I.**,"Introduction To Strategic Planning"**, OCED,Paris,1968,p92.

بوساطة مقارنة المتحقَّق منها مع التوقعات المحددة من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة[١].

٣- ما أورده الاتحاد الفيدرالي الأمريكي:"عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها،بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه[٢].

وهناك تعريف خاص للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي يرى أن التخطيط الاستراتيجي :عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية،وفحص مستقبلي،يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء،يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية،وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج[٣].

١-٢ مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركون فيه :

وتتمحور حول ثلاثة مستويات وكما هي موضحة بالجدول [١] [٤]:

المستوى الأول Mega: ويقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المؤسسة الحاليين والمستقبليين من " عملاء،عاملين،شركاء،مساهمين،مستثمرين،مجتمع"،ويبدأ هذا المستوى برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المؤسسة بتحقيقه والتركيز على إضافة قيمة للمتعاملين معها.

المستوى الثاني Macro: يتم التركيز في هذا المستوى على تحقيق النتائج للمؤسسة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

---

[1] Drucker ,Peter F. **"Managing InTurbulent Times"**, New York :Harper & Raw Publishers,1980,p.132 .

[2] Federation Union Report, **"The Best Practices In Strategic Planning Based On Customers"**,1997,p44.

[3] Cope,Robert G. **"Strategic Planning, Management, and Decision Making."**,American Association For Higher Education-ERIC/Higher Education Research Report,1981,p.9 .

[٤] Kaufman,Roger;Browne,HughOakley;Watkins,Ryan;Leigh,Dough**;"Strategic Planning For Success:Aligning People,Performance,and Pay Offs"**,Pfeiffer,2003.p.140.

المستوى الثالث Micro: يتم فيه التخطيط للنتائج التي تركز على الفِرَق والأفراد داخل المؤسسة،بحيث تُشتَق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تقدمه المؤسسة والعمل على إيصاله للجمهور بالصورة المناسبة.

مستوى التخطيط	***النتيجة***	***الهدف منه(الجهات المستفيدة)***	***المدى الزمني***
المستوى الأول Mega	المحصلات	إيصال النتائج إلى المتعاملين الآن وعلى المدى البعيد	استراتيجي ١٠-٣٠ سنة فأكثر
المستوى الثاني Macro	المخرجات	إيصال النتائج إلى العملاء الخارجيين	تكتيكي ٣-١٠ سنوات
المستوى الثالث Micro	المنتجات	إيصال النتائج إلى الفِرَق والأفراد داخل المؤسسة	تشغيلي ٦ أشهر إلى سنتين
Source:Kaufman,Roger;Browne,HughOakley;Watkins,Ryan;Leigh,Dough;"Strategic Planning For Success:Aligning People,Performance,and Pay Offs",Pfeiffer,2003.			

الجدول رقم(١)

مستويات التخطيط الاستراتيجي

أما المشاركون في التخطيط الاستراتيجي:

يعد من الأمثل أن تشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة الأشخاص الذين يعتمد عليهم نجاح أو فشل تحقيق رسالة المنظمة،وسنعرض فيما يلي أدوار ومسؤوليات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي[1]:

1 Denise, Lindsey W., **"Strategic Management For Senior Leaders: A Handbook For Implementation"** ,Department of the Navy Total Quality Leadership Office,2002,P.236.

أ- *القائـد الأعلـى*: وهـو الـذي يقـدم الإرشـاد العـام للمؤسسـة فيمـا يتعلـق بالخطـة الاستراتيجية،وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها،وقد يكون هذا الشخص هو المدير العام للمؤسسة أو رئيس مجلس الإدارة لها.

ب- *فريق الإدارة العليا* : يقدم المساعدة في عمليات التخطيط من خلال توضيح رسالة المؤسسة ورؤيتها،وتقديم التغذية العكسية خلال عملية التخطيط.

ت- *فريق الإدارة التنفيذية*: ويساعد أيضاً في توضيح ونشر رسالة المؤسسة ووضع الأهداف وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ورقابة التقدم والنتائج الكلية.

ث- *مدراء الإدارة الوسطى*: ويقدمون الدعم للخطة الاستراتيجية بعقد جلسات عمل حول الخطة وتنسيق أنشطة العمل الحالية مع الخطة الاستراتيجية وتزويد فريق الإدارة العليا بالتغذية العكسية.

ج- *المدير المالي*: التخطيط لإدراج متطلبات الخطة الاستراتيجية من موارد ضمن عملية إعداد الموازنة،وتوزيع الموارد المخصصة ومراقبة استخدامها في الخطة.

ح- *مدير الموارد البشرية*: ويقوم بتحليل مدى تأثير الخطة الاستراتيجية المُزمَع تنفيذها على الموارد البشرية،وتحديد وتقديم متطلبات تنفيذ الخطة من الموارد البشرية.

خ- *منسّقي التخطيط الاستراتيجي والشؤون الاستراتيجية*: ويقومون بمساعدة فريق الإدارة العليا من خلال معالجة الجوانب اللوجستية المرتبطة بلقاءات هذا الفريق وتوفير الاستشارة والإرشاد بخصوص الخطة [1].

فالتخطيط الاستراتيجي هو جهد جماعي،وعلى الرغم من كونه يبدأ من المستويات العليا في المؤسسة،فإنه من الواجب على القادة الحصول على مدخلات المدراء والعاملين في المستويات الدنيا ممَّن لديهم المعرفة والدراية الأفضل بالخدمات والعملاء،

وإن الأفراد الذين سيتحملون مسؤولية تحقيق جزء من الخطة الاستراتيجية يجب أن يشاركوا في تطوير ذلك الجزء من الخطة،ويتفاوت حجم الفريق المشارك في الخطة باختلاف حجم المؤسسة،ففي المؤسسة الكبيرة قد يتم إشراك جميع العاملين ممَّن لديهم معرفة وإحاطة بعملية

[1] نفس المرجع السابق ص ٢٣٩.

التخطيط الاستراتيجي،أما في المؤسسة الصغيرة فيمكن لمدير التخطيط ومساعديه أن يمثلوا مجمل الكادر المعني بعملية التخطيط الاستراتيجي.

١-٣ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي :

١-٣-١ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي :

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة،حيث بدأ التركيز في التخطيط على التخطيط قصير المدى،ومع تطور الظروف البيئية تحولت عمليات التخطيط إلى متوسط وبعيد المدى،ثم تعقدت العملية التخطيطية في المؤسسات الكبيرة لتظهر عمليات التخطيط الشامل ،ومع زيادة هذا التعقيد وضياع العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة منها جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الهامة والحرجة في حياة المؤسسات،وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الإشكالات التي تخص النظام المؤسساتي بصورته الشمولية،وهو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب،باتخاذ قرارات تستند أساساً على مجموعة من التساؤلات وهي [١]:

- أين نحن الآن؟ Where are we now
- أين نرغب أن نكون؟ Where do we want to be
- كيف سنصل إلى هناك؟ How do we get there
- كيف نقيس مدى تقدمنا؟ How do we measure our progress

والشكل التالي يوضح هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي [٢]:

[١] - Harold Kerzner & David L.," **Cleland, Project/ Matrix Management Policy And Strategy**", New York : Longman Inc.,1985,p.127.

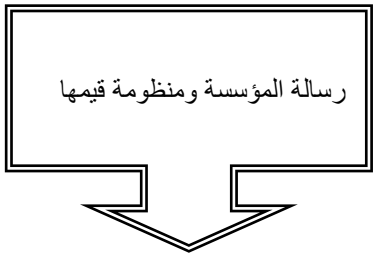
[٢] - بني حمدان،خالد وَ إدريس،وائل. **"الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي".**،دار اليازوري العلمية،عمّان،٢٠٠٧،ص ٤١.

- التحليل والتقييم البيئي
- المتعاملين
- المنافسين
- الهيكل التنظيمي والثقافة
- القيادة والموارد
- القضايا والأولويات الاستراتيجية



أين نحن الآن؟

- بيان الرسالة والغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة
- منظومة القيم ووسائل إنجاز الرسالة
- مشاركة الإدارة والعاملين

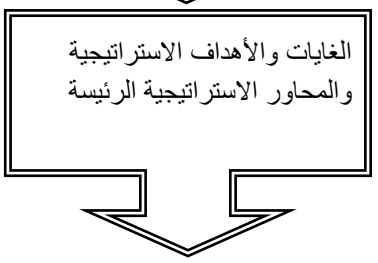


- تفرد المؤسسة
- الصورة المستقبلية والمرغوبة للمؤسسة



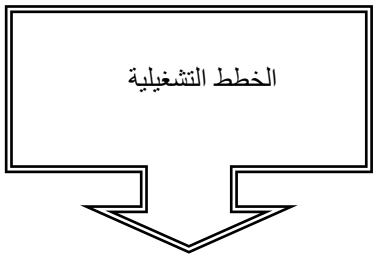
أين نرغب أن نكون؟

- النتائج المرغوب تحقيقها بعد ثلاث سنوات فأكثر.
- الغايات والأهداف المحددة والقابلة للقياس.
- الخصائص الأساسية لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.



- الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الغايات والأهداف.
- خطط العمل والبرامج والمبادرات.
- تخصيص الموارد.

كيف سنصل إلى هناك ؟

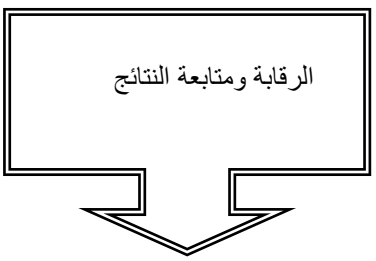


- طرق ووسائل قياس النتائج.
- ضمان المسؤولية والتحسين المستمر وربطه مع مستهدفات الأداء.



كيف نقيس تقدمنا ؟

- أنظمة متابعة التقدم.
- معلومات الإدارة.
- الاستمرارية بالتخطيط لمسار العمل



الشكل رقم (٥)

هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

ويؤكد دراكر[١] قبل البدء بتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي،هنالك العديد من التساؤلات ينبغي على المدراء في المؤسسات الإجابة عليها،ومن هذه التساؤلات :

١- ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟

٢- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة؟

٣- ما الأهداف المرغوب تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟

٤- كيف ستساعد الخطة الاستراتيجية المؤسسة في التحسين والتطوير؟

٥- هل الإدارة الحالية على استعداد لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

٦- ما القدرات التي تمتلكها الإدارة حاليّاً لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟

٧- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة الحالية في المؤسسة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

ومن التساؤلات السابقة يتضح لدينا أنه لا بد أن يكون لدى إدارة المؤسسة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في أي مجال،بحيث تتناول هذه الرؤية الواقع الحالي القائم للمنظمة وتبيّن نقاط القوة والضعف فيها،والمتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً،وذلك حتى يمكن وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وتراعي تلك المتغيرات،وتعمل في النهاية على تحقيق الصورة المناسبة للمؤسسة في الوسط المحيط وكذلك تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية.

ونورد الآن الخطوات التي يُبنى عليها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة كما يلي[٢]:

١- تحديد الرؤية المستقبلية (Vision Statement):وهي الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها في أذهان وعقول العملاء والمتعاملين،محددة الآمال المتوقعة

---

[١] دراكر،بيتر،**"الإدارة: المهام ، المسئوليات"**،الجزء الأول،ترجمة محمد عبد الكريم،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القاهرة، ١٩٩٦،ص ١٣١.

[٢] عبد الحميد،طلعت أسعد،**"التسويق الفعّال (الأساسيات والتطبيق)"**،مكتبة عين شمس،مصر،١٩٩٨،ص ١٧٧-١٧٩.

من الإدارة في المستقبل،في إجابة على السؤال التالي: ما هـي الصـورة الذهنيـة المُدرَكـة لمؤسستنا في أذهان مَن نهتم بهم؟،وبصياغة الرؤية يتوضح الشكل العام لقيم المؤسسة.

٢- المهمـة (Mission Statement):هـي تحديـد كيـف سـتقوم المنشـأة بالعمـل المسـتقبلي لتحقيـق الرؤيـة،حيث يتحـدد بشـكل واضـح مـا هـو مجـال نشـاط المؤسسـة،مَن هـم العملاء؟،مـاهي الوسـائل التـي يمكـن أن تسـتخدمها المؤسسـة فـي توليـد القـيم التـي إلـى الاحتفاظ بالسوق وكسب حصة سوقية أكبر.

٣- صياغة الأهداف (Objectives Goals):والهدف هو الناتج(المُخرَج) المتوقع من نشاط المؤسسة،ويجب أن يكون الهدف واضـحاً ومحـدداً وبصـورة مكتوبـة وقابلـة للتنفيـذ،وان يكون قابلاً للقياس،ومحدد توقيت التنفيذ،وكلما ارتقى طموح الأهداف ومسايرتها للعصـر كلما خلّفت آثاراً إيجابية على نشاط المؤسسة.

٤- صياغة الاستراتيجيات العامـة(Strategies):والاسـتراتيجية هـي بيـان تجميعـي طويـل الأمد يحدد إمكانيات الاستفادة من موارد المنشأة المادية والبشرية في تحقيق الأهداف في ظل مجموعة من المتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة .

٥- صـياغة الاسـتراتيجيات التفصـيلية للأنشـطة المختلفـة:والتي تمكّـن مـن تحديـد الأدوات التفصيلية والموارد واستخدامها الاستخدام الأمثل في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها.

١-٣-٢ التحليل الاستراتيجي (تحليل SWOT)[١] :

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجـاز لتحليـل SWOT الـذي يُمكِّـن المنظمـة مـن رسـم خططها واسـتراتيجياتها المسـتقبلية، إذ يسـتعين مخططـو الإسـتراتيجية اليـوم بعـدد مـن الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، وحـديثاً قـدمت مصـفوفة SWOT التـي تسـهم فـي إجـراء التحلـيلات الخاصـة بعوامـل البيئـة الخارجية، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجـد بالبيئـة الخارجيـة مـن فرص أو تهديدات، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

[١] - المغربي،عبد الحميد. **"الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"**.المكتبة العصرية،المنصورة،٢٠٠٦،ص ٥٥-٥٧.

وكما نرى في الشكل التالي [١]، يمكننا القول أن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

العوامل داخلية / **العوامل خارجية**	**نقاط القوة (S)** قوة في التمويل / الأفراد / التسويق	**نقاط الضعف (W)** ضعف في التمويل/ الأفراد التسويق..
الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.... وغيرها	إستراتيجية (SO) Maxi – Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق.	إستراتيجية (WO) Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا... وغيرها	إستراتيجية (ST) Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها	إستراتيجية (WT) Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات

الشكل رقم (٦)

نتائج تحليل SWOT

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير، ويؤثر ذلك على واضعي الإستراتيجية ،و يتضح من الشكل التالي [٢] أنه يمكن البدء بإستراتيجية معينة في الماضي، ثم مع استمرارية التحليل تُتّبَع إستراتيجية أخرى في الحاضر، ويتم التركيز على إتباع إستراتيجية مغايرة في المستقبل.

---

[١] - Miller, Alex and Dess Gregory G.,**"Strategic Management",**New York : McGraw – Hill Companies,Inc.,2006,p.87.

[٢] - Thompson, Arthur A. & Strickland,A.J. **" Strategic Management : Concepts and Cases** ",(5 th ED.) ,Homewood,Richard D.Irwin,Inc.,1998,p.189.

W	S	داخلي خارجي
WO	SO	O
WT	ST	T

المستقبل

W	S	داخلي خارجي
WO	SO	O
WT	ST	T

الحاضر

W	S	داخلي خارجي
WO	SO	O
WT	ST	T

الماضي

الزمن

الشكل رقم (٧)

اتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

٢-١ مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

تشير الأدبيات في هذا الخصوص، أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تمر عبر المراحل التالية [١]:

١ - مرحلة فحص وتقويم البيئة Environmental Assessment: وتنقسم إلى:

أ - فحس وتقويم البيئة الخارجية للمؤسسة.

ب - فحص وتقويم البيئة الداخلية للمؤسسة.

ويشمل فحص وتقويم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الجامعية كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ومجال سوق صناعة التعليم العالي وقوى التنافس السائدة فيه. وينتج عن فحص هذه المجالات حصر القضايا الإستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها في الخطة الإستراتيجية، وتحديد الفرص والمخاطر التي واجهت المؤسسة من بيئتها الخارجية في الماضي، وتواجهها في الحاضر، ويمكن أن تواجهها في المستقبل.

وأما تقويم البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية فيعرف باسم "التقويم الذاتي" ويركز على تقويم عملياتها وظروفها الداخلية في الماضي والحاضر واستقراء ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وينتج عن هذا تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف فيها.

٢ - مرحلة تحديث أو تطوير رسالة المؤسسة الجامعية وأغراضها العامة [٢]:

وتعمل هذه المرحلة على تحديد الوضع المرغوب للمؤسسة في المستقبل لمدة تتراوح من ٢ - ٥ سنوات قادمة، وينتج عن هذه المرحلة بيان برسالة المؤسسة الجامعية وأغراضها العامة، لتكون الأساس الذي في ضوئه تبنى التوجهات الإستراتيجية المستقبلية. ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد رسالة المؤسسة وأغراضها، قيم المجتمع وتقاليده، وتوقعات الجماهير وطموحاتها التي تنشدها مما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات، كما يحتوي تحديد الأغراض

[1] - نفس المرجع السابق، ص ٢١٧.

[٢] الزهراني ، سعد. **"التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي"**. منشورات جامعة أم القرى،مكة المكرمة،١٩٩٦،ص ٣٠.

العامة للمؤسسة الجامعية على تحديد الخطوات التي ينبغي القيام بها لردم الفجوة بين الوضع الراهن وما تنشد الوصول إليه في المستقبل.

٣ ـ مرحلة وضع الأهداف المحددة لوحدات التخطيط الاستراتيجي Stratcgic Planning Units: وتحديد القضايا الجوهرية، وتطوير بدائل الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز الأهداف وحل القضايا الجوهرية للمؤسسة. ووحدات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية هي تلك الأقسام أو الأجزاء المتخصصة التي تتكون منها المؤسسة، والتي تتمتع بنوع من الاستقلال الذاتي في اتخاذ القرار [١].

٤ ـ مرحلة تصميم خطط العمل Action Plans: لكل وحدات التخطيط، وتحديد أولويات تنفيذها، ومن البديهي أن ترتبط خطط العمل مباشرة بالأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وتعمل على تجسيدها وتطبيقها عملياً. وينبغي أن تحتوي هذه الخطط على تحديد المسؤوليات والمصادر البشرية والمالية اللازمة لإنجاز كل عمل، وترتيب أولويات تنفيذ الخطط تبعاً لأهميتها للمؤسسة الجامعية، مع توفير القدر اللازم من المرونة في إعادة الترتيب متى ما اقتضت الضرورة والمتغيرات البيئية ذلك.

وتكون الحصيلة النهائية لمراحل التخطيط السابقة ما يلي:

ـ نبذة عن الوحدات المسؤولة عن التمويل في المؤسسة.

ـ بياناً بالقضايا الاستراتيجية للمؤسسة.

ـ بياناً بعوامل النجاح الأساسية في المؤسسة (نقاط القوة).

ـ تحديداً لرسالة المؤسسة Institutional mission.

ـ تحديداً للأغراض العامة للمؤسسة Broad – Based Objectives.

ـ تحديداً للأهداف الخاصة للمؤسسة Institutional Goals.

ـ بياناً بالاستراتيجيات المفضلة.

ـ خططاً للعمل Action Plans تخص كافة الوحدات التخطيطية.

ـ ترتيباً لأولويات خطط العمل .

[١] ـ نفس المرجع السابق، ص ٣١.

والجدير بالذكر أن هذه المعلومات تشكل مع غيرها من المعلومات المهمة الأخرى البنية الأساسية لوثيقة الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة الجامعية[1].

٢-٢ العناصر الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يؤكد كل من (كوك Cook وماك قن McCune)[2] أن منهجيه التخطيط الإستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب الإلمام بها حتى يمكن فهم هذه المنهجية وتنظيمها في مؤسسات التعليم، وتشمل هذه العناصر[2]:

١ ـ المعتقدات	Beliefs
٢ ـ الرسالة	Mission
٣ ـ السياسات	Policies
٤ ـ التحليل الداخلي	Internal analysis
٥ ـ التحليل الخارجي	External analysis
٦ ـ المنافسة	Competition
٧ ـ الأهداف	Guals
٨ ـ الاستراتيجيات وخطط العمل	Strategied

ويمكن تناول هذه العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي :

١ ـ المعتقدات: وتمثل عبارات تعبر عن القيم والعقائد والالتزامات بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ولهذه المعتقدات هدفان : الأول ؛ توفير القيم التي سيتم من خلالها تطوير وتقويم الخطة، والآخر ؛ الإعلان عن المؤسسة كما هي في أفضل أحوالها. وتعد العبارات الخاصة

1- Cook,W ."Strategic Planning".,(Rev.Ed.) Arlington,VA: American Associationof School Administrators,1990,p.158.

[2] - دراكر،بيتر،**"الإدارة: المهام ، المسئوليات"**،الجزء الأول،ترجمة محمد عبد الكريم،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القاهرة، ١٩٩٦، ص ٥٤.

بالمعتقدات من الأمور البسيطة في فهمها ولا تكون مقصورة على الأمور التعليمية فحسب ؛ فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأشخاص الذين تتكون منهم المؤسسة ولا يحيدون عنها مهما اختلفت الأماكن أو الظروف التي يجدون أنفسهم فيها[١].

٢ ـ الرسالة : وهي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة المميزان للمؤسسة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة الإستراتيجية التي تجعل المؤسسة تركز على هدف عام، ولا بد أن يكون كل العاملين في المؤسسة على علم ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة.

٣ ـ السياسات: وهي كما تستخدم في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي لا تعني السياسات التقليدية الموجودة في دليل السياسة الخاص بوزارة التعليم، ولكنها تعني توفير الحدود التي تعمل المؤسسة في نطاقها، ولا بد أن تكون ملزمة ومحددة وعملية وتجعل المؤسسة تركز على رسالتها.

٤ ـ التحليل الداخلي : على الرغم من أنه لا يعد جزءاً ضرورياً من الخطة المنشودة، إلا أن أهميته تزداد إذا كانت هناك نية بأن تكون الأهداف والاستراتيجيات التي تم تطويرها متوفرة، ويشمل هذا التحليل في المؤسسة هي :

أ ـ نواحي القوة.

ب ـ نواحي الضعف.

وتتمثل جوانب القوة في العناصر الموجودة التي تدعم رسالة المؤسسة أما نقاط الضعف فهي تلك العوامل التي يحتمل أن تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها ولا تخلو أي مؤسسة من وجود نقاط ضعف، ولكن من المهم تحديد ما إذا كان هناك جانب ضعف معين يمكن قبوله والتعايش معه، أم أنه خطير ومن الضروري تصحيحه[٢] .

٥ ـ التحليل الخارجي **:** أو تحليل البيئة ويستند على فكرة أن هناك عوامل في البيئة لا يكون للمؤسسة أي سيطرة عليها، ويتم تصميم هذا النوع من التحليل بطريقة تتيح للمنظمة تقييم

---

[١] - نفس المرجع السابق،ص ٥٣.

[٢] - Clarke,J.**"Personal and Organizational Structure Correlates of Receptivity and Resistance to Change and Effectiveness in Institutions of Higher Education"**.Unpublished Doctoral Dessertation.Louisiana:The Graduate Factually at the Louisiana State University,1997,p.143.

هذه العوامل وأثرها على المؤسسة ولا بد أن يكون التحليل الخارجي كاملاً ويغطي ستة مجـالات من التأثير، تشمل :

أ ـ المجال الاجتماعي والديموغرافي.

ب ـ المجال الاقتصادي.

جـ ـ المجال السياسي.

د ـ المجال التكنولوجي.

هـ ـ المجال العلمي والبيئي.

و ـ الاتجاهات والتاثيرات الاقتصادية.

ويذهب " كيلر " إلى أن عناصر التحليل الداخلي والخارجي تشمل ستة عناصر هـي علـى النحو التالي[١] :

١ ـ التقاليد والقيم والطموحات.

٢ ـ جوانب القوة وجوانب الضعف في النواحي المالية والأكاديمية.

٣ ـ قدرات وأولويات القادة.

٤ ـ الاتجاهات البيئية والفرص والمخاطر الموجودة.

٥ ـ أولويات واتجاهات السوق.

٦ ـ المواقف التنافسية والفرص والمخاطر الموجودة.

ويكشف تحليل البيئة الداخلية التقاليد والقيم والطموحات الخاصة بالمؤسسة التعليمية والتي تشكل شخصيتها وتمثل اعتبارات مهمة عند وضع خطة استراتيجيات بها ؛ حيث إن الخطة يجب أن توضح أي التقاليد والقيم والطموحات الجارية تكون كافية ويجب الإبقـاء عليهـا، وأيهـا تحتـاج إلى مراجعة أو تحديث أو توسيع. ومن ثم يكون من الضروري اكتشـاف جوانـب القـوة وجوانـب الضعف في المؤسسة التعليمية ووضعها في مواجهة مع أولويات وقدرات القادرة بها.

[١] - Keller,G,. : **"Academic Strategy"**.,Baltimore: The Johns Hopkins Press.1983,p.174.

وعند تحليل جوانب القوة وجوانب الضعف في النواحي المالية والأكاديمية، تكون المؤسسة بحاجة إلى فحص الموقع وهيئة التدريس والبرامج والمنهج ومعدلات المصاريف ومستويات المرتبات ونوع الطلاب الذين تجتذبهم وغير ذلك من الأمور. ويجب أن تحاول المؤسسة التعليمية تحديد المزايا التنافسية التي يمكن أن تقارن فيها من الناحية الأكاديمية والتمويلية ؛ حيث أن، التمويل [1] يمثل أولوية جوهرية في مؤسسات التعليم وخاصة في معدل تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وتكون أولويات وتوجهات السوق من الأشياء المهمة التي يجب مناقشتها في عملية التخطيط الإستراتيجي ؛ فالأقسام الأكاديمية تكتسب الدعم الإداري عندما تجتذب الطلاب لأن ذلك يعني مزيداً من المصروفات الدراسية المحصلة لصالح المؤسسة التعليمية. كما يكون التحليل الدقيق لقدرات وجوانب ضعف قيادة المؤسسة التعليمية من الأشياء المهمة أيضاً. هذا بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار تكون أيضاً من بين العمليات التي يجب فحصها قبل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. ولكن تتأكد فعالية المراحل الأولوية للتخطيط، ويجب أن يشارك جميع أعضاء الإدارة العليا في الفكرة لأنهم سيكونون أول المنفذين للخطة.

ويتضمن فحص الفرص والمخاطر الموجودة في الاتجاهات البيئية التنبؤ التكنولوجي والاقتصادي والسكاني والتشريعي السياسي والثقافي والاجتماعي.

وتتضمن الأسئلة التي يجب طرحها : ما الأشياء المحتمل حدوثها مع وجود الحواسيب الآلية في كل المستويات الإدارية في المستقبل ؟ وما الظروف الاقتصادية الحالية في الدولة ؟ وكيف سيكون المجتمع الطلابي في السنوات العشر القادمة ؟ وكيف ستكون المناهج والبرامج ؟ وما التغيرات السياسية المحتملة التي ستتخذها الدولة ؟ وأسئلة أخرى غير هذه الأسئلة يمكن أن تُسأل لتحديد المخاطر المحتملة أو الفرص المنتظرة أمام المؤسسة التعليمية[2].

٦ ـ المنافسة: فعند التخطيط للمستقبل يكون من الضروري أيضاً قياس المنافسة بين المؤسسات التعليمية التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة.

وعلى الرغم من أن التعليم لا توجد فيه منافسة بصورة واضحة إلا أن هناك عدة عوامل تحتم على القائمين على أموره البدء في الاهتمام بالمنافسة، فيجب أن تحدد المؤسسة مزايا وعيوبها والجوانب التي تجعل من خلال تحليل المنافسة فإنها تكون بذلك قد وصلت إلى نقطة الانطلاق نحو تطوير الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لدعم الرسالة، وعند هذه النقطة يصبح

---

[1] - Kotler,P &Murphy,P.E.1991,**"Strateging Planning for Higher Education"**,:Journal of Higher Education 52.p.5.

[2] - الهلالي، الهلالي الشربيني. **"التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية"**.مرجع سابق،ص ٢٨٦-٢٨٧.

التخطيط الخارجي وتحليل المنافسة وتتضح المخاطر والفرص التي تواجه بيئة المؤسسة التعليمية وتوفر الأساس المنطقي لتوزيع الموارد بطريقة إستراتيجية.

أما بالنسبة لأولويات وتوجهات السوق فتكون متغيرة بشكل مستمر لأن مجتمع الطلاب يكون متغيراً بشكل متواصل. وقد درس " كيلر " التسويق في التعليم وتوصل إلى ثلاثة مفاهيم أساسية هي :

١ ـ التجزئة segmentation.

٢ـ التشكيل المفاهيمي Perceptual mapping.

٣ ـ الترتيب positioning.

ويحدد التسويق القائم على التجزئة طلاباً معينين كهدف، أما التشكيل المفاهيمي فيفحص الإدراكات أو الصور الموجودة لدى الآخرين عن طبيعة النظام التعليمي وجوانب القوة والضعف فيه، وأما الترتيب والتوفيق فيدمج كلاً من التجزئة والتشكيل المفاهيمي في جهد يسعى إلى تحديد للإدراكات الموجبة لقاعدة الطلاب الحقيقية.

ويتناول " كيلر " التسويق في التعليم العالي[١] على أساس أنه : " فهم منظم للأفراد أو الجهات التي تخدمها المؤسسة التعليمية ولماذا يلتحقون بها ؟ ولماذا لا يلتحقون؟ وكيف يمكن أن يتم خدمتكم بشكل أفضل ؟ وتحويل المؤسسة التعليمية إلى التفكير بطريقة تنافسية ، ويتطلب الموقف التنافسي من المؤسسة التعليمية عمل تحليل للجوانب التي يمكن أن تنافس من خلالها، ثم يتم بعد ذلك تطوير خطة إستراتيجية في ضوء المخاطر والفرص التي يتم اكتشافها،وتكون الخطوة التالية هي تحديد موقع المؤسسة التعليمية بالنسبة للمنافسة والموقع التنافسي الذي تريد أن تصل إليه". ويمكن تحديد الاستراتيجيات التنافسية العامة كما يوردها " بورتر porter "[٢] في ثلاث استراتيجيات هي :

١ ـ الكلفة الكلية للقيادة Overall cost leadership.

٢ ـ تنويع البرامج Program differentiation.

٣ ـ التركيز Institutional tocus.

---

[١]- Keller,G,. : **"Academic Strategy",**Op.Cit.,p.190**.**

[٢]- Porter,M**. "New Global Strategies for Competitive Advantage".,** New York,Vol.18,1990,p.245.

ويؤكد " بورتر porter " أن المؤسسة يجب أن تتبع واحدة من هذه الاستراتيجيات الثلاثة ؛ يرى أنها تعكس ظروفها الخاصة ويستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيه، وبالتالي الحصول على أفضلية في السوق.

وتعني الإستراتيجية الخاصة بالكلفة الكلية للقيادة في مؤسسات التعليم إن المؤسسة التعليمية يجب أن تحلل كيفية إنفاق المصادر المتاحة لها واتخاذ القرارات المتعلقة باستثمار هذه المصادر بحكمة، وهذا الشيء يعني الوصول إلى جودة مرتفعة بتكلفة أقل من المنافسين ؛ فعلى سبيل المثال يجب أن تسأل المؤسسة التعليمية :

- ما الأولويات التي يجب أن يهتم بها ؟

- ما جوانب القوة الموجودة ؟

- ما البرامج التي تجذب الطلاب ؟

ويتطلب تخفيض تكاليف مخرج ما المؤسسة التعليمية أن يتم تقليل كلفة هذا المخرج عن طريق أمور مثل تخفيض أعداد أعضاء هيئة التدريس، أو استبدال مقررات اقل، وخاصة في البرامج التي لا تعكس جوانب قوة للمؤسسة التعليمية ؛ هذا بالإضافة إلى أن الإدارة تضطر إلى عمل اختيارات صعبة بين البرامج بدلاً من إضافة برامج.

وتعني إستراتيجية التنويع في مجال التعليم تطوير برامج أو أقسام تتسم بالتفرد في السوق الأكاديمي أو تقديم خدمات أو منتجات فريدة ومتميزة. فعندما تركز المؤسسة التعليمية على جوانب القوة التي تتميز بها، تستطيع أن تقدم مداخل جديدة وجذابة لبرامج معينة تمثل زيادة في السوق ؛ فعلى سبيل المثال: إذا طورت مؤسسة تعليمية ما برنامج فني له خصوصية وتفرد في السوق، فإنها تستطيع من خلال هذا البرنامج تخطي المؤسسات التعليمية إلى منافسة في المجال بدرجة كبيرة.

ويمثل التركيز الإستراتيجية التنافسية الأخيرة عند " بورتر " وغالباً تستخدم هذه الإستراتيجية في التعليم العالي بالارتباط مع إستراتيجية أخرى ويتضح التركيز من جانب المؤسسة التعليمية عندما تسعى إلى تنشيط منتج أو خدمة معينة لجزء معين من السوق وفي مثل هذه الحالة يكون على المؤسسة التعليمية أن[1] :

[1] - نفس المرجع السابق،ص ٢٤٦-٢٤٧.

١ ـ تحدد المقصود بمجتمع الطلاب المستهدف.

٢ ـ تحلل حاجات الطلاب.

٣ ـ تحديد ما يمكن أن يقوم به لمواجهة هذه الحاجات.

وتتطلب استراتيجيات " بورتر " التنافسية أنماطاً مختلفة من القيادة يمكن ترجمتها إلى بيئات وثقافات أكاديمية مختلفة، فكل مؤسسة تعليمية تكون مختلفة وكل قائد يكون له نمطه الخاص في القيادة، كما أن ترجمة إحدى الاستراتيجيات السابقة في إحدى الاستراتيجيات السابقة في إحدى المؤسسات التعليمية من الممكن إن يختلف عن ترجمتها، في مؤسسة تعليمية أخرى استناداً إلى نمط القيادة. ويؤكد بورتر أن :

نمط القيادة الحقيقي المطلوب لكي تستطيع المؤسسة التعليمية تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات التعليمية المماثلة من خلال تشغيل إحدى الاستراتيجيات الثلاث السابقة، يكون ذلك القائد الذي يؤمن بالتغيير وذا نظرة عميقة وبعيدة، يمكنه من خلالها دفع المؤسسة التعليمية ومساعدتها على مواجهة التحديات التنافسية.

ولكي تصبح المؤسسات التعليمية مؤسسات تنافسية ؛ يكون من الضروري أن تطور نفسها بشكل متواصل، ويمكن أن تبدأ هذا التطوير بتحديد جوانب القوة فيها وذلك من خلال ثلاثة طرق، غالباً ما تحقق التميز الاستراتيجي تشمل[١] :

١ ـ إستراتيجية الأعمال التي تعتمد على عناصر جوهرية للنجاح.

٢ ـ إستراتيجية الأعمال التي تعتمد على التفوق النسبي.

٣ ـ إستراتيجية الأعمال التي تعتمد على المبادرات الجريئة.

وهناك ثلاثة مفاهيم يجب أن تتبناها المؤسسة التعليمية لكي تبدأ التخطيط الاستراتيجي باستخدام إستراتيجية الأعمال التي تعتمد على عناصر جوهرية للنجاح وهي :

أ ـ إعادة النظر في توزيع المصادر بهدف تقوية قدراتها بطريقة تؤدي إلى زيادة مشاركتها في السوق وتحقيق ربحية أعلى.

[١] - الهلالي، الهلالي الشربيني. **"التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية"**.مرجع سابق، ص٢٩١.

ب ـ تركيز المصادر على الجوانب التي ترى أن بإمكانها تحقيق ميزة إستراتيجية فيها بالنسبة لمنافسيه.

ج ـ تحديد عناصر النجاح الجوهرية (جوانب القوة).

أما إستراتيجية الأعمال التي تعتمد على التفوق النسبي فتعتمد على :

أ ـ استخدام التكنولوجيا.

ب ـ استخدام منتجات لا تتنافس مباشرة مع جهات أخرى تنتجها.

ج ـ استغلال أي جوانب بينها وبين منافسيها..

ويمكن بناء التفوق النسبي من خلال ثلاثة مجالات رئيسة، تشمل[1] :

ـ تطوير تحليل مفصل عن منتج ما والسوق الخاص به.

ـ تشكيل إستراتيجية مشتركة يكون من الصعب على المنافسين تقليدها.

ـ تحليل تركيبات من العمال والخدمات الموجودة

وعند تحليل إستراتيجية الأعمال المبنية على التفوق النسبي يمكن أن تتحقق الميزة النسبية من خلال استغلال أي اختلاف في الظروف التنافسية بين المؤسسة التعليمية ومنافسيها ومن ثم تكون مهمتها :

ـ استخدام التكنولوجيا

ـ إعداد تحليل تفصيلي لبرنامج ما والسوق والمتاح أمامه مما يشير إلى إمكانات إضافية للأداء.

ـ تحليل شامل ومنطقي لتقديم إستراتيجية عميقة تعتمد على موقع التميز النسبي واستخدام التراكيب من البرامج المختلفة والخدمات.

وأما إستراتيجية الأعمال التي تعتمد على المبادرات الجريئة فهي إستراتيجية غير تقليدية تهدف إلى إفساد العناصر الجوهرية للنجاح التي يعتمد عليها المنافس في تحقيق ميزة تنافسية ويمكن استخدام المؤسسة التعليمية لهذه الإستراتيجية عندما :

[1] ـ نفس المرجع السابق،ص ٢٩٢.

أ ـ تكون المؤسسة التعليمية الرئيسة المنافس قد تم بناؤها بشكل جيد ومن الصعب اختراقها.

ب ـ تكون الإستراتيجية المطلوبة غير تقليدية وتهدف إلى إفساد عناصر النجاح الجوهرية التي يعتمد عليها المنافس في بناء ميزة تنافسية.

٧ ـ الأهداف **:** وتعكس التزام المؤسسة بتحقيق نتائج قابلة للقياس، كما هو الحال في أداء الطالب، وتحويل الرسالة إلى مخرجات أو نتائج. ويكمن السر في ذلك في أن الأهداف ـ على الرغم من قلة عددها ـ تكون محددة في مصطلحات تتعلق بالوقت والموارد والكيف والكم.

٨ ـ الاستراتيجيات **:** وهي تعكس الالتزام بالموارد لتحقيق هدف معين، إنها الطريقة التي تحقق المؤسسة من خلالها الهدف، ولا بد من تحديد الاستراتيجيات في عبارات واسعة ومرنة تدعم كل الأهداف، ولا يخرج إعداد استراتيجيات مختلفة لأهداف مختلفة عن كونه تقسيماً للخطة، مما يؤدي إلى أنشطة ضعيفة ببعضها البعض، وأحياناً متضاربة[١].

٢ـ٣ تصنيف الاستراتيجيات الملائمة لمؤسسات التعليم العالي :

تنوعت جهود الكُتّاب في محاولة تحديد وتصنيف الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات، ومن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها ملاءمة لطبيعة مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

ـ استراتيجيات الاستثمار.

ـ استراتيجيات الإدارة.

ـ إستراتيجية جودة البرامج.

ـ إستراتيجية الاستجابة لإشارات الضعف.

وفيما يلي شرحها:

أ ـ استراتيجيات الاستثمار:

تركز استراتيجيات الاستثمار على تحديد متى، ولماذا، وما مقدار الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في برامجها؟ ويقسم بورتر [٢] Porter استراتيجيات الاستثمار في الأقسام التالية:

---

[١] ـ نفس المرجع السابق، ص٢٩٣.

[2] - Porter, Micheal E. **"Competitive Strategy: Techniqes For Analyzing Industries and Copetitors "**New York, the free press, 1980,p.147.

١ ـ إستراتيجية البناء والنمو التي تركز على تطوير البرامج الأكاديمية:

(Program development emphasis) Bulid /Grow Strategy: وتختار المؤسسة هذه الإستراتيجية متى ما كان هناك رغبة في زيادة حجمها من خلال بناء برامج جديدة، أو التوسع في البرامج القائمة، أو تحسين كفاءتها عن طريق تبني طرق تدريس حديثة أو خدمات مبتكرة وخلافها من طرق التطوير والتحسين التي تجعل البرامج أكثر جاذبية للجمهور المستفيد منها.

٢ ـ إستراتيجية البناء والنمو التي تركز على السوق: Build / Grow ("program development emphasis") Strategy وتختار المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف توسيع مجالها في سوق صناعة التعليم العالي بواسطة تقديم برامج وخدمات لم تتوفر في السوق بعد، أو رفع حصتها الراهنة في هذا السوق من خلال تبني وسائل حديثة لجذب عدد أكبر من الطلاب، أو التركيز على تقديم نوعيات معينة من البرامج والخدمات التي يحتاجها قطاع معين. واستخدام هذه الإستراتيجية من قبل أي مؤسسة رهن بامتلاكها قدرات تنافسية كبيرة تضمن لها كسب المنافسة في السوق.

٣ ـ إستراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن Hold / Defend Strategy: وتميل المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية عندما تتوفر لديها القناعة بأن من مصلحتها الحفاظ على حالتها الراهنة دون نمو أو تراجع.

٤ ـ إستراتيجية الحصاد Harvest Strategy: تتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تتوفر لديها القناعة بأن الخيار الوحيد أمامها هو إقفال أحد برامجها بعد عدة سنوات، لذا تعمل على الاستغلال الكامل للتسهيلات والمعدات والمصادر المتاحة لهذا البرنامج بغرض جني أكبر قدر من الفوائد قبل إقفال البرامج.

٥ ـ إستراتيجية التردد Hesitation Strategy: تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة توقع تغييرات مستقبلية لم تتضح معالمها بعد، حيث لا تزال الدراسات والمناقشات حول مدى هذه التغيرات وعمقها قائمة وتحتاج إلى عدد من السنوات حتى تظهر نتائجها. وخلال فترة انتظار ظهور هذه النتائج تتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية التي تتجنب الشروع في أي مشاريع مستقبلية طويلة المدى، وتفضيل الاستثمار في مشاريع قصيرة المدى على أساس سنوي[١].

[١] - نفس المرجع السابق، ص ١٤٨.

٦ ـ إستراتيجية التخفيض والبقاء Retrenchment / Survival Strategy: وتستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة التي تمر بظروف صعبة مثل الانخفاض الحاد في ميزانياتها وعدد طلابها بما بشكل خطراً على استمرارها وبقائها. وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة إعادة تجميع البرامج، والتركيز على البرامج التي تتوفر لها مقومات الاستمرار وإقفال خلاف ذلك من البرامج.

ومن الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبنى مثل هذه الإستراتيجية: الإخفاق في تحقيق أهدافها، أو تعرضها لضعف شديد في مواقفها التنافسية، أو الانخفاض الحاد في معنويات العاملين، أو تجاهلها لتأثير البيئة الخارجية في عمليات التخطيط، أو رفضها للتخطيط للمستقبل.

٧ ـ إستراتيجية الخروج Exit Strategy: وتأخذ شكل الإقفال النهائي لأحد أو بعض البرامج القائمة والخروج من المنافسة نهائياً، أو السماح بانتقال البرامج التي تعذر استمرارها في المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار. وقد تعمل المؤسسة على إقفال أحد برامجها لأسباب تتعلق بتزايد متطلباته المادية بما يفوق القدرة على الاستمرار في الوفاء بها، أو لكون هذا البرنامج مسؤولاً عن سوء الأداء السائد في كافة أرجاء المؤسسة، أو لعدم انسجامه مع الوضع والتوجه العام للمؤسسة[١].

ب ـ استراتيجيات الإدارة:

ويقسم بورتر الاستراتيجيات الإدارية التي تستخدمها المؤسسة إلى خمسة أنواع، وفيما يلي شرح لبعض تطبيقاتها[٢] :

١ ـ استراتيجيات التسويق Marketing Strategies: تتولى إدارة التسويق في المؤسسة تطوير استراتيجياتها التسويقية التي تهدف إلى كشف رغبات واحتياجات العملاء وتحديد سبل تحقيقها، أو خلق الطلب على بعض خدماتها وبرامجها من خلال توعية العملاء بحاجاتهم التي لم تشبع أو ليسوا على وعي كامل بها، أو تقديم خدمات وبرامج جديدة تزيد من حجم عملائها وحصتها في سوق صناعة التعليم العالي.

٢ ـ استراتيجيات الإنتاج Production Strategies تستخدم إستراتيجية الإنتاج لتعزيز مستوى الإنتاجية وزيادة قدرتها الإنتاجية من خلال إضافة تسهيلات مادية جديدة تقوي من

---

[١] الزهراني ، سعد. **"التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي"**. منشورات جامعة أم القرى،مكة المكرمة،١٩٩٦،ص٨٧.

2- Denise, Lindsey W., **"Strategic Management For Senior Leaders: A Handbook For Implementation"**.Op.Cit.,p.257.

قدرتها على التفوق والتنافس على التميز والحصول على حصة أكبر في السوق، أو من خلال استخدام استراتيجيات معينة لغرض رفع مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الطرق الهادفة إلى رفع الإنتاجية.

٣ ـ استراتيجيات البرامج Program Strategies: تركز إستراتيجية البرامج على تطوير البرامج التي وصلت إلى مرحلة النضج والتوقف عن النمو عن طريق إدخال الحياة فيها من جديد؛ لضمان استمرارها واستجابتها لرغبات وحاجات العملاء. ويتم ذلك من خلال إدخال بعض الابتكارات والتغييرات في هذه البرامج وإظهارها في شكل جديد، أو تقوية البرامج القائمة للوصول بها إلى وضع تنافسي قوي يصعب مجاراته أو اختراقه من قبل المؤسسات المنافسة، أو إتباع خطى النجاح الذي سارت عليه مؤسسات أخرى وتعزيزه ببعض القدرات الخاصة التي لا تتوفر في تلك المؤسسات.

٤ ـ استراتيجيات التمويل Finance Strategies: تركز هذه الإستراتيجية على ابتداع طرق وأساليب تمويلية مبتكرة في التمويل وإدارة ميزانية المؤسسة.

٥ ـ الاستراتيجيات التنفيذية Executive Strategies: تتضمن هذه الاستراتيجيات القيام بمشاريع مشتركة، أو تنفيذ برامج تعاونية، أو بناء اتحادات، أو عقد اتفاقيات دمج مع مؤسسات أخرى، ومن الظروف التي تدفع المؤسسات إلى تبني مثل هذه الاستراتيجيات[1]:

ـ الرغبة في التعاون بين المؤسسات الحكومية والأهلية في برنامج معين.

ـ الحاجة لتجميع القدرات التنافسية المبعثرة في أكثر من مؤسسة بغرض بناء قوة تنافسية ضاربة.

ـ ارتفاع التكلفة ومخاطرة الاستثمار في أحد البرامج الأمر الذي يجعل من الأفضل اشتراك أكثر من مؤسسة في تحمل نتائج تقديم هذا البرنامج.

ـ حاجة بعض المؤسسات الصغيرة إلى التعاون فيما بينها لبناء قوة تنافسية لمواجهة مؤسسة كبيرة وقوية.

1- A.Thompson,JR. & A.J. Strickland**."Strategic Management Concepts & Cases".**7th Edition, London:Sege Publications,2006.p.480-481.

جـ ـ إستراتيجية جودة البرنامج:

تقوم هذه الإستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة ويواجه تطبيق هذه الإستراتيجية بعض المشكلات التي سببها الخلاف القائم حول تعريف جودة البرامج وسبل قياسها. ومن الجهود التي بذلت في هذا المجال ما قام به العالم رووز Roose [1] في مجال تقدير شهرة أو سمعة برامج الدراسات العليا وتقديم نتائجها كأساس لتقديم الجودة.

د ـ إستراتيجية الاستجابة لإشارات الضعف:

ومن الاستراتيجيات المناسبة لوضع مؤسسات التعليم العالي ما يسمى بإستراتيجية الاستجابة لإشارات الضعف؛ وترى هذه الإستراتيجية أن النمو في المؤسسة يأخذ ثلاثة أشكال: إما الاستمرار بنفس المستوى السابق، أو زيادة النمو بسبب اقتناص بعض الفرص، أو التعرض لانخفاض النمو بسبب التعرض لبعض المخاطر. وفي حالة عدم توفر المعلومات الكافية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بالفرص والأخطار تكون المؤسسة عرضة لما يسمى بالمفاجآت الإستراتيجية؛ وتعرف المفاجآت الإستراتيجية بأنها التغيير الطارئ غير المتوقع الذي ينتج عنه تعريض المؤسسة للأخطار أو فقدان الاستفادة من الفرص. ولدى المؤسسة التي ترغب في تحصين نفسها ضد المفاجآت الإستراتيجية خياران هما:

١ ـ بناء القدرة على التعامل بفاعلية مع الأزمات بعد حدوثها.

٢ ـ التعامل مع المشكلة قبل حدوثها بهدف التقليل من آثارها.

ويتم تطبيق الخيار الثاني من خلال ما يسمى بالاستجابات الإستراتيجية لإشارات أو أعراض الضعف. وتقوم فكرته على الاستخدام الأمثل للمتاح من المعلومات والخبرات لبناء عدد من الاستجابات الإستراتيجية تكون جاهزة للتطبيق بمجرد ظهور أعراض أو إشارات الإنذار المبكر عن قرب حدوث المفاجأة الإستراتيجية [2].

---

[1] - Roose, Keneth D.& Andersin, Charles J, **:"A rating of Graduate Programs ".**Washington D.C: American council on Education , 1990,p.77.

[2] - Ansoff, H.Igor ."**Managing Strategice Surprise by Response to Weak Signals ".**California Management Review Vol XVIII, No. 2.1995,p.21-33.

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة وتقييمها

ويتضمن الخطوات التالية:

١- التحليل، ٢-الأهداف، ٣-الجماهير، ٤-الرسائل، ٥-الاستراتيجية، ٦-التكتيكات،

٧- الجدولة الزمنية ،٨- الموارد ،٩- التقييم ،١٠- المراجعة.

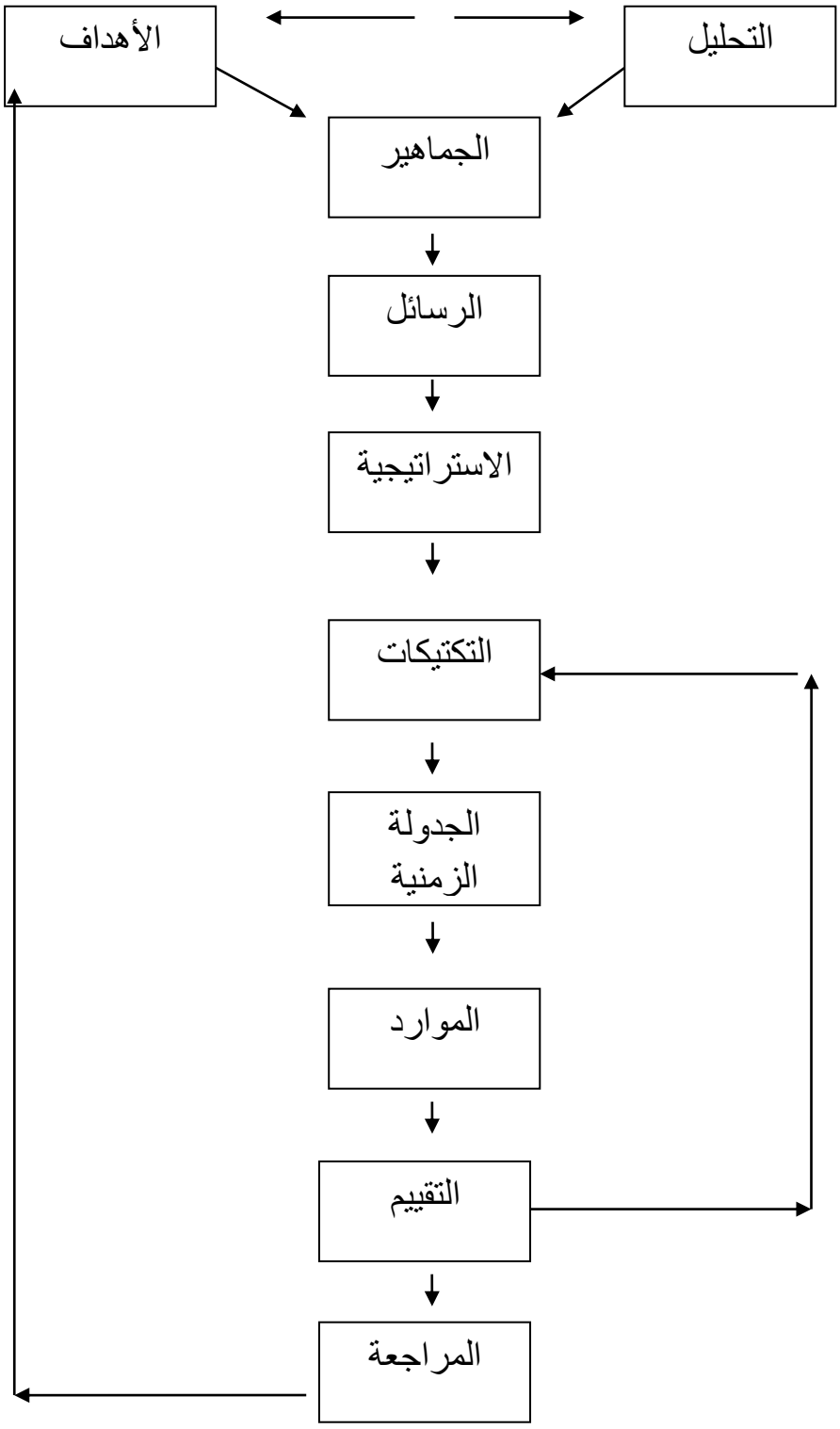
تبدو عملية التخطيط شديدة الوضوح عندما يتم وضعها بهذا الشكل ،على أن يتم التركيز في هذه الخطوات على ما هو ضروري،ومسايرة الواقع بالحدود التي تحفظ لعملية التخطيط الاستراتيجي جودتها،حتى لو تطلب الأمر تعديل البرنامج،

والشكل التالي رقم (٨)[١]، يوضح ذلك:

الخطوة الأولى: التحليل

ويشكل الخطوة الأولى من عملية التخطيط،وتكمن أهمية هذه الخطوة في حملات العلاقات العامة في أنها لا تتناول فقط البيئة الصغرى (البيئة الداخلية) والأشياء السريعة والمباشرة التي تؤثر على الجامعة،بل البيئة الكبرى (الخارجية بالنسبة للشركة)،وتتضمن هذه الخطوة تحليل القوى الخارجية والتي تؤثر على الجامعة نفسها وعلى جماهيرها الداخلية والخارجية. ويجب على موظفي العلاقات العامة في الجامعة معرفة الضغوط والقضايا والحقائق الملحة في محيط الجامعة الداخلي والخارجي والتي لا سبيل لتجاهلها،حيث تتشكل في هذا المحيط اتجاهات الجماهير ووفقاً لها يصبح قسم العلاقات العامة قادراً على تأطير البرنامج ،وتصبح الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة،ومن أهم الطرق المتبعة في التحليل الاستراتيجي [تحليل سووت SWOT] وقد سبق ذكرها في مطلع هذا الفصل.

١- Anne Gregory,1996,.**"Planning & Managing a Public Relations Campaign"**. British Library ,London, p.51.



الشكل رقم (٨)

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف

ولا تقل هذه الخطوة أهمية عن سابقتها،فتحديد أهداف حملة (برنامج) العلاقات العامة مسألة بالغة الأهمية وحاسمة سيّما وأن الهدف الجوهري للعلاقات العامة هو التأثير في الاتجاهات والسلوك،ومن الطبيعي إذا كان التخطيط الاستراتيجي للبرنامج يسعى للتعرف على اتجاهات الجماهير المختلفة،يكون على العلاقات العامة تعزيز قوة رأي مؤيّد أسهل ويحتاج لوقت أقل من تحييد رأي معادي، وهنا لا بد من التعرف على العوامل المؤثرة في تشكيل الاتجاهات وهي:"المعرفة المباشرة ،المعرفة غير المباشرة،وسائل الإعلام،التكيّف،المعتقدات السائدة،الحقائق،...."[1].وغالباً ما يتشكل الاتجاه لدى جماهير المؤسسة من مجموعة من هذه العوامل.وهناك قواعد لتحديد أهداف برامج العلاقات العامة وهي[2]:

- أن تكون حليفة ومساندة للأهداف العامة للجامعة،فإذا كان الهدف العام هو تعزيز موقع الجامعة في السوق فإن جهد العلاقات العامة يجب أن يتوجه لمساندته.
- دقيقة ومحددة،وقابلة للتحقيق،وأن تكون متواضعة أفضل من أن تكون مرتفعة.
- أن تكون ضمن مقياس زمني وضمن الميزانية.
- أن تكون وفق قائمة أولويات،حيث لدى رجال العلاقات العامة الكثير مما يجب عليهم القيام به،وعليهم معرفة الأولويات والتقيد بها بشكل دقيق ،مما يتيح لموظفي العلاقات العامة معرفة أين يجب تركيز الجهد الرئيس.

الخطوة الثالثة: معرفة الجمهور

بعد الإجابة عن سؤال :"إلى أين أنا ذاهب؟" من خلال تحديد أهداف قابلة للتحقيق والقياس،يصبح السؤال التالي الذي يجب طرحه هو "من الذي سأتحدث إليه؟".

ويتم في هذه الخطوة تحليل الاتجاهات لكل جمهور من الجماهير ذات الصلة بالجامعة،وينبغي أن يكون لدى العلاقات العامة نظام أفضلية للتعامل مع هذه الجماهير،وتظهر هنا أهمية الرأي العام الذي يمثل إجماعاً من جميع الآراء التي عبّر عنها الجمهور حول قضية معينة،ويؤثر على القرارات الإدارية والسائد أن الرأي العام هو ما "تنشره وسائل الإعلام"،وإذا استطاعت العلاقات

[1] - عليان، مصطفى و الطوباسي،محمود.**الاتصال والعلاقات العامة**.دار الصفاء للنشر،عَمان،٢٠٠٥،ص١٧٠.
[2] - الصرايرة،محمد نجيب.**"العلاقات العامة - الأسس والمبادئ-"**. مكتبة الرائد العلمية،عَمان،٢٠٠١،ص ٧٨.

العامة أن تغير ما تقدمه وسائل الإعلام فإن الرأي العام سوف يتغير أيضاً،ولدى الكثير من جماهير الجامعة رأي إزاء الكثير من الأمور،ويتمثل خوف العاملين في مجال العلاقات العامة في أن هذه الآراء يمكن أن تتجمع معاً وتتركز بوساطة وسائل الإعلام ضد مؤسستهم.والأمل أنه من خلال نشر المسؤولين عن العلاقات العامة لرسالة الجامعة ،فإن رأي الجماهير سوف يصبح مؤيداً،لذا فإن برامج العلاقات العامة تتبنّى نشر رسائل عامة جداً على جماهير واسعة جداً.

الخطوة الرابعة: تحديد الرسائل

كل برنامج للعلاقات العامة عندما يُخطَّط له استراتيجياً يحتاج أن يمتلك موظفو العلاقات العامة مجموعة من الرسائل التي تشكل قوة الدفع الرئيسة للاتصال،وتعود أهمية هذه الرسائل لسببين رئيسين[1] : أولهما،هو أن الرسائل تشكل جزءاً أساسياً من عملية تشكيل الاتجاه،وإذا ما استجابت الجماهير للرسالة فإنّ هذا يعد مؤشراً واضحاً على أن الرسالة قد تم استقبالها،وأن الرسالة موضع اهتمام الجمهور، وثانيهما،أن هذه الرسائل توضح فعالية الاتصال،وهي تشكل جزءاً جوهرياً من عملية التقييم.

تشكل الجماهير نقطة الاتصال بين الجامعة وجماهيرها بلغة الاتصال،وهي تمثل ما "تقدمه" الجامعة عبر موظفي العلاقات العامة وما "يتلقاه" الجمهور والعكس بالعكس،وتعد الرسائل والطريقة التي تُنقَل بها نقطة انطلاق لتغيير التفكير والاتجاه والسلوك لدى جمهور الجامعة والذي تسعى الجامعة لتحقيقه،وقد تكون نقطة النهاية إذا ما تم استخدامها على نحو سيء.وهناك أربع خطوات لتحديد الرسائل:

١- أخذ التطورات الدقيقة القائمة على محمل الجد.

٢- تحديد التغييرات التي يمكن تحقيقها بخصوص هذه التطورات.

٣- تحديد عناصر الإقناع والأفضل في ذلك هو العمل على أساس الحقائق.

٤- التأكد من أن الرسائل معقولة وموثوقة وقابلة للتقديم من خلال العلاقات العامة.

إن جميع الرسائل العامة التي تقدمها العلاقات العامة لجماهير الجامعة تكون جيدة بذاتها،ولكن الجماهير الخاصة ينبغي أن تُخدَم بوساطة رسائل خاصة،إذا ما أرادت العلاقات العامة أن تحقق نتائج خاصة لها.

[1] - الجمال،راسم & عياد،خيرت.**" إدارة العلاقات العامة- المدخل الاستراتيجي- ".** الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،٢٠٠٥،ص ٢٩٤.

الخطوة الخامسة: وضع الاستراتيجيات

إن ابتكار استراتيجية لخطة العلاقات العامة هي الخطوة الأكثر صعوبة في عملية التخطيط الاستراتيجي لها،فإذا ما كانت الاستراتيجية صحيحة فإن كل شيء آخر يتوافق معها.

الاستراتيجية كالتخطيط،تُطبَّق على البرامج الإجمالية كما تُطبَّق على الأنشطة المنفردة،إنها مهمة لأنها الموجِّه والفكرة الرئيسة والأساس المنطقي الذي يقف خلف التكتيك،ولأنها تركز الجهد وتؤدي إلى تحقيق النتائج وتنظر إلى الأمد الطويل.

وهي المبدأ الذي سوف ينقل الجامعة من المكان الذي توجد فيه إلى المكان الذي تريد أن تكون فيه،وباختصار،هي كيف سوف تحقق العلاقات العامة أهدافها؟،أما التكتيكات فهي ماذا سوف تفعل العلاقات العامة،وبالنسبة لبرامج العلاقات العامة في الجامعات فهي ضخمة وذات عناصر متعددة،فهي تتضمن العلاقات العامة مع العملاء،والعلاقات العامة مع الممولين،والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي والحكومة،وبالتالي يحتاج البرنامج التخطيطي لها استراتيجيةً لكل قسم من أقسامه [١].

الخطوة السادسة: وضع التكتيكات

يجب أن ترتبط التكتيكات بالاستراتيجيات،وهناك جملة من العوامل يجب وضعها بالاعتبار عند الانتقال إلى التكتيكات وهي [٢]:

١- استخدام الاستراتيجية لتوجيه الأفكار البارعة المفاجئة.

٢- رفض الأنشطة غير الاستراتيجية،دون استبعادها كلياً فقد يكون هنالك حاجة لها في برنامج آخر.

٣- ربط التكتيكات بالاستراتيجيات وربط الاستراتيجيات بالأهداف ضمن تعاقب منطقي محدد،بحيث تحدد الأهداف الاتجاه العام الإجمالي للبرنامج- ما الذي يجب إنجازه - ،والاستراتيجية توفر القوة الدافعة للبرنامج- كيف ستحقق العلاقات العامة أهدافها من البرنامج -،والتكتيكات تقدم البرنامج العام بالتفصيل أي ما الذي يجب فعله كل يوم.

[١] - السعيد،السيّد.**" استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة - "**.دار العلوم،القاهرة،٢٠٠٦،ص ٢٠٢-٢٠٥.
[٢] - نفس المرجع السابق،ص ٢٠٦-٢٠٧.

٤- اختبار التكتيكات حين يكون ذلك ممكناً،واختبار مدى ملاءمة التكتيكات قدر الإمكان،وإذا تم الاكتشاف بأن الاستراتيجية تحتاج إلى تعديل فإن تعديل التكتيكات يجب أن يكون سابقاً لذلك التعديل.

وهنا ينبغي النظر إلى برامج التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على أنها برامج "اتصال وإقناع" قبل كل شيء،حيث أنه بعد تحديد وانتقاء الجماهير ذات الصلة بالجامعة واختيار قنوات الاتصال اللازمة بهذه الجماهير،بعدها يتم إقناعهم من خلال قوة الرسائل الاتصالية،ثم على موظفي العلاقات العامة أن يفكروا ويعتقدوا ويتصرفوا بطريقة ومنهج مرسوم ومعين.

ويجب أن تصل مجموعة التقنيات (الأساليب) المستخدمة في البرنامج الاتصالي للعلاقات العامة إلى عدد كافٍ من الجماهير المستهدفة،وأن توصِل الرسائل إليها مع مضمون كافٍ قادر على التأثير في هذه الجماهير،وأن يتم ذلك كله بتكاليف معقولة وبالإطار الزمني المحدد،وهنا تأتي أهمية الخطوتين التاليتين.

الخطوة السابعة: الجدولة الزمنية

يعترض برامج العلاقات العامة إذا لم يتم التخطيط الاستراتيجي لها أمران مؤكدان [١]، الأول:عدم وجود الوقت الكافي دائماً للقيام بكل شيء يجب القيام به،والثاني:نظراً لأن مهام العلاقات العامة هي دائماً تعني وتخص أناساً آخرين والتنسيق بين عدة عناصر،فإن هذه المهام تكون دائماً أطول مما يفكر مسؤولو العلاقات العامة أنهم بإمكانهم إنجازه.

وعندما تمارس العلاقات العامة نشاطاتها ينبغي أن تنجز أكبر قدر ممكن من هذه النشاطات في وقت مبكر قدر الإمكان وذلك من أجل أن تخصص في النهاية وقتاً لأي مشاكل غير متوقعة، وفي هذا السياق يفرض التخطيط الاستراتيجي على العلاقات العامة أثناء استكمال مهامها البحث عن طرق لاختصار بعض نشاطاتها،وإذا لم يكن من الممكن الالتزام بالجدول الزمني من خلال الاختصار إلى أقصى حد ممكن،فإن النشاط ذاته ينبغي أن يُوضَع موضع المساءلة،وبالتالي يجب اختيار أسلوب اتصالي بديل.

[١]-Anne Gregory,1996,.**"Planning & Managing a Public Relations Campaign"**. Op.Cit.,p.155.

الخطوة الثامنة: تأمين الموارد

تتألف الموارد المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة من:"الموارد البشرية ،نفقات التنفيذ ،الأجهزة"[1] .

أولاً- الموارد البشرية: تتطلب مهام العلاقات العامة في المؤسسات وجود أفراد أكفاء للقيام بها،ولكن إذا توافرت الخبرة والمهارة لديهم فإن ذلك يتطلب تخصيص مبالغ كبيرة لهم تناسب جهودهم،وبالتالي سوف ترتفع تكاليف البرنامج،ومن الواضح أن مستوى تأمين الموارد البشرية يعتمد على أمرين:حجم البرنامج المزمع تنفيذه،وطبيعة هذا البرنامج.

إن المشكلة الحقيقية تبرز عند تخفيض الموارد البشرية،فحينها تصبح مقدرة العلاقات العامة على القيام بعملها مهددة بقوة،وإن السعي لتخفيض التكاليف يجب البحث عنه قبل تخفيض مستوى العاملين (الموارد البشرية)،لكن أحياناً هذه المعركة من الصعب الانتصار فيها لأنه غالباً ما تكون تكاليف الموارد البشرية هي الأكثر في دائرة العلاقات العامة.

ثانياً- تكاليف التشغيل : يبرز أمران أساسيان عند حساب تكاليف أنشطة العلاقات العامة،هما الكفاءة والفعالية،حيث ينبغي اختيار الأساليب الصحيحة كي يكون البرنامج فعالاً،وبعد اختيار الأساليب يصبح إلزامياً على اختصاصي العلاقات العامة أن يكون كفؤاً قدر المستطاع،فعلى سبيل المثال[2]،قد يتقرر أن الوسيلة الفعالة للاتصال بالعملاء المهمّين هي (المجلة)،وبعد ذلك يجب اختيار أشياء كالحجم والعدد والصفحات ووزن الورق ولونه والمضمون،وليس ثمة حاجة لإصدار مجلة متعددة الألوان ،فإذا ما كان مضمون الرسالة واللهجة المطلوبة يمكن تحقيقها من خلال إصدار مجلة تستخدم لونين فقط فهذا سيكون الخيار الأفضل، و قد تُصدِر مؤسسة منافسة مجلة متعددة الألوان،والأمر ذاته إذا ما كانت المجلة سوف تُرسَل بوساطة البريد إلى الخارج،فإن وزن الورق وعدد الصفحات سيكون أمراً مهماً ويؤثر في تكاليف الإرسال،وبالتالي فإن الاستخدام الكفء للموارد مهماً ليس فقط من منظور الإدارة،بل إن من شأنه أن يجعل قسم العلاقات العامة قادراً على القيام بأنشطة إضافية وبنفس الميزانية المخصصة.

ثالثاً- المعدات : من البديهي أن برامج العلاقات العامة لا يمكن تنفيذها بشكل فعال ما لم يتوفر النوع المناسب من الأجهزة التي تدعمها،ولا يحتاج أخصائيو العلاقات العامة إلى مبالغ ضخمة للاستثمار في الأجهزة والمعدات،لكنهم يحتاجون إلى حرية الوصول لاستخدام التكنولوجيا

[1] - نفس المرجع السابق،ص ١٥٨.
[2] - نفس المرجع السابق،ص ١٦٠.

المناسبة لحاجاتهم ،وإن مؤتمرات الفيديو واستخدام الإنترنت والطباعة الحديثة كانت يوماً ما تكنولوجيا حديثة،ولكنها الآن أصبحت مجرد جزء من مجموعة القنوات الاتصالية التي يمكن بل يجب استخدامها.

وقد تتضمن ميزانية برنامج العلاقات العامة البنود الرئيسة التالية [1] :

اليد العاملة	نفقات التشغيل	الأجهزة	نفقات أخرى
رواتب العاملين	الطباعة والإنتاج	أثاث المكتب	التدفئة
تكاليف العمالة	التصوير الفوتوغرافي	أجهزة الكومبيوتر	الإنارة
إعانات المتقاعدين	المؤتمرات والبحوث	الهاتف والفاكس	التنظيفات

ويكون إعداد الميزانية من خلال البدء بالمهام التي تكون العلاقات العامة بحاجة إلى تأديتها،وتُحسَب تكاليف هذه المهام،وتُناقَش ميزانيتها وفقاً لما هو مطلوب ،وهذا لا يعطي سلطة مطلقة لاختصاصيي العلاقات العامة،لأن كل نشاط يتم فحصه بمنتهى الدقة،وسيكون بالتالي هناك مبرر لوجوده ضمن الميزانية،وحينما تتوافر الإمكانية لدى المؤسسة بتحليل التكاليف وتحديد الربح، يجب توفيره من أجل مساندة نفقات العلاقات العامة،وهذا يتطلب وضع قائمة بتكاليف النشاط على جانب،ووضع قائمة مقابلة بالفوائد المحققة على جانب آخر،وإذا ما كان ممكناً وضع القيمة المالية مقابل هذه الفوائد والتي تعادل تلك النفقات،ومن المفيد القيام بتحليل عكسي ووضع قائمة بالتكاليف السلبية المترتبة على عدم القيام بهذا النشاط.

وبشكل عام بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي يتم تقديم مؤشر أولي للميزانية الإجمالية المتاحة بالجامعة،ثم يقوم مهنيّو العلاقات العامة فيما بعد بوضع خطة تفصيلية بالتكاليف الملحقة،وبعدها تتم مناقشة الميزانية النهائية.

وإذا ما تبين أن الميزانية المقترحة غير مقبولة ،سوف يتم حذف بعض النشاطات المقترحة أو تضييق نطاقها،وإن الخطط المفصلة بعناية سوف توضح النتائج المترتبة على الاختصار،وعندها يتم وضع قائمة بالنشاطات الجوهرية الأساسية،والتي لا يمكن التخلي عنها.

الخطوة التاسعة : التقييم

ويمكن تعريف التقييم بأنه عبارة عن "اتباع أساليب محددة بهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها"[1]، وبالتالي فهنالك أهداف أو معايير معينة يجب إقرارها عند وضع

[1] - الجبوري،عبد الكريم.**" العلاقات العامة فن وإبداع - تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة ".** دار البحار،بيروت،٢٠٠١،ص ١٩٣.

برامج العلاقات العامة ،بحيث يتم مقارنة هذه المعايير أو الأهداف مع النتائج الفعلية التي تم تحقيقها،ومن ثم التوصل إلى أية انحرافات -إيجابية أو سلبية – عن المعايير المقررة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها،وللتقييم تكاليف معينة ليست بالكثيرة ولكنها تتطلب تخصيص ميزانية محددة للتقييم. وفي هذا الصدد يقول Roger Haywood بأن أخصائيي بحوث التسويق يؤكدون بأن ضبط فعالية حملة (برنامج) العلاقات العامة ليست بالصعوبة التي يتصورها الناس ولا تستوجب أنشطتها أن تكون مرتفعة التكاليف [٢].

وتتجلى أهمية التقييم باعتباره يسعى للوصول إلى :

١ - تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعة إذ تجري مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعة.

٢ ـ مقارنة الفوائد المتحصلة بعد تنفيذ برامج العلاقات العامة مع تكاليف هذا التنفيذ.

٣ ـ التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البرامج .

٤ ـ التأكد من قيام المسؤولين عن العلاقات العامة بالتقيد بالأسس العلمية والأخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة.

٥ ـ التأكد من تعاون الدوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامة أثناء تنفيذها للبرامج.

٦ ـ التأكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامة، وهنا يؤكد Norman stone بأنه من الضروري أن تتوفر لموظف العلاقات العامة المعلومات الكافية عن نتائج تقييم البرامج، فكلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة وأكثر شمولاً كلما كان لها أثر إيجابي على دقة ورشد قرارات التخطيط للمستقبل [٣].

ومن الجدير بالذكر أن مرحلة التقييم لا زالت تلاقي اهتماماً قليلاً من الكثير من المؤسسات سواء من ناحية الجهد المبذول فيها أو من ناحية الأموال المخصصة لها، إلا أن الاهتمام بعملية التقييم وإجراء بحوث تقييم برامج العلاقات العامة قد ازداد في الآونة الأخيرة فأصبحت الشركات الاستشارية للعلاقات العامة تقدم خدمات بحوث التقييم كجزء من الخدمات

---

[١] - Roger Haywood,**"All About Public Relations"**.,2nd Ed. ,McGraw-Hill,London,2001,p.325.

[٢] - نفس المرجع السابق،ص ٣٢٦.

[٣] - Norman Stone ,**"The Management and Practice of Public Relations"** ,Macmillan Business ,London, 2005,p.228.

التي تقدمها إلى عملائها، وفي الدول الغربية ظهرت شركات كبير متخصصة في إجراء بحوث وعمليات التقييم مثل شركة Strategy Research في ولاية فلوريدا وشركة Market Development Inc (MDI) بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

صعوبات التقييم Barriers to Evaluation:

إن الصعوبات التي يمكن أن تواجهها عملية التقييم يمكن إيجازها فيما يلي:

١ ـ العلاقات العامة التي تسعى إلى تحقيق أهداف يستغرق التوصل إليها فترة طويلة وبالتالي فإن نتائجها لا تظهر في المدى القصير .

٢ ـ على الرغم من وجود أساليب كثيرة لتقييم النتائج بأنواعها الكمية وغير الملموسة إلا أن عملية تقييم وقياس النتائج الغير ملموسة تبقى غير دقيقة إذ أن خبراء العلاقات العامة يتعاملون في تقييماتهم مع أفكار وآراء واتجاهات وصور ذهنية ومعنويات.

٣ ـ عدم اهتمام وقلة تفهم كثير من مدراء الدوائر الأخرى لوظيفة التقييم.

٤ ـ قصور نظرة الإدارة العليا نحو أهمية التقييم مما يؤثر على حجم الإمكانات المادية والبشرية المعتمدة من قبل الإدارة العليا لتنفيذ عملية التقييم.

٥ ـ قلة خبرة بعض العاملين في العلاقات العامة وفي إجراءات وبحوث التقييم.

أنواع التقييم :

هناك عدة تصنيفات للتقييم في العلاقات العامة، حيث تتعدد هذه التصنيفات بتعدد المناهج وباختلاف الخلفية الثقافية والفكرية لممارسي العلاقات العامة. وسوف نقوم بالتركيز على ثلاثة تصنيفات رئيسية [١]:

أ ـ التصنيف من حيث شمولية التقييم:

وفقاً لهذا التصنيف فإن التقييم في العلاقات العامة يجري تقسيمه إلى ثلاثة أنواع:

1- Leonard Saffir ,& John Tarrant, **"Power Public Relations: How to Get PR to Work for You"** ,NTC Business Books,Illinois,2002,p.217.

١ ـ التقييم على مستوى الموظف: حيث يتم تقدير جهد ونشاط موظف العلاقات العامة لأجل مكافأته إذا كان مستوى أدائه ممتازاً وتوجيهه أو تدريبه أو حتى معاقبته إذا كان مستوى أدائه ضعيفاً.

إن عملية قياس أداء الموظف عملية مستمرة وليست مقتصرة على فترة التجربة أو على سنة واحدة أو سنتين أو ثلاثة. هذا وبما أن عملية التقييم تعتبر أساساً لاتخاذ قرارات كثيرة تتعلق بمستقبل الموظف كالترقية أو المكافآت أو ربما الفصل من الخدمة،فإنه ينبغي أن تكون موضوعية وبعيدة عن التحيز والمحسوبية والتأثر بالعوامل والعلاقات الشخصية.

ولا تقتصر أهمية عملية التقييم وآثارها على المرؤوسين فحسب، بل أنها تمتد أيضاً إلى الرؤساء فهي ترتب آثاراً إيجابية على كفاءة الرؤساء والمرؤوسين، حيث تنمي قدرتهم على التحليل والتقييم وتساعدهم على تفهم مرؤوسيهم واختيار الأساليب القيادية المناسبة .

إن هناك عدة طرق لتقييم أداء الموظف، إلا أن أكثر الطرق شيوعاً في الاستعمال طريقة التقييم البياني بواسطة الأوصاف التقديرية حيث يتم تحديد العناصر التي يطلبها العمل،ويُطلَب من المسؤول قياس مدى توفر هذه العناصر في مرؤوسيه من خلال استخدام المقياس البياني لكل عنصر.

ويوضح الجدول التالي[١] بعض العناصر الداخلة في التقييم .

عناصر التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
أ- الموظفين					
كمية العمل					
دقة العمل					
التعاون مع الآخرين					
التقيد بالقوانين					
المواظبة على الحضور والانصراف					
ب-المشرفين					
القدرة على التخطيط والتقييم					

[١] - جودة،محفوظ.**"العلاقات العامة-مفاهيم وممارسات".** مرجع سابق،ص ٢٩٣.

القدرة على الإشراف

القدرة على الرقابة

(توضع إشارة x عند الصفة الأكثر انطباقاً على الموظف)

الجدول رقم (٢)

عناصر تقييم موظف العلاقات العامة

إن عملية التقييم لأداء العاملين في العلاقات العامة تعد مهمة جداً حيث أنها تهدف إلى تحقيق ما يلي:

١- رفع الروح المعنوية للموظف خاصة عندما يتيقن من أن جهوده مكان تقدير واحترام من قِبل الإدارة.

٢- معرفة نقاط الضعف في أداء الموظف والعمل على القضاء عليها.

٣- تخفيض معدل دوران العمل نتيجة شعور الموظف بالعدالة في اتخاذ القرارات الإدارية.

٤- تحديد احتياجات التدريب لدى الموظفين حيث يُعتبَر التقييم وسيلة مساعدة للكشف عن المجالات التي تحتاج إلى تدريب[١].

٢ ـ التقييم على مستوى الوحدة الإدارية:

نقصد به التقييم الذي يتم على العلاقات العامة كوحدة إدارية بحيث يغطي كافة أنشطتها وبرامجها. وبغض النظر عن الجهة التي تمارس تقييم أنشطة دائرة العلاقات العامة هل هي مدير الدائرة نفسها أو الإدارة العليا، إلا أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو تحديد الفروقات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الموضوعة، ثم تسجيل هذه الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية لها والعمل على عدم تكرار حدوثها في المستقبل.

ومن الضروري التأكد من أنه قد تم الإنفاق في حدود المبالغ المخصصة لدائرة العلاقات العامة، وأن الإنفاق لم يتجاوز تلك المخصصات [٢].

[١] - عبد الحميد،محمد.**"دراسة الجمهور في بحوث الإعلام"**.عالم الكتب،القاهرة،١٩٩٩،ص ١٧٠-١٧٥.
[٢] - الجبوري،عبد الكريم.**" العلاقات العامة فن وإبداع - تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة "**.مرجع سابق،ص ٢٠٢.

٣ ـ التقييم على مستوى البرنامج:

قد يتم التقييم على مستوى برامج العلاقات العامة أي لكل برنامج على حده، وهناك عدة زوايا يقوم المسؤول عن عملية التقييم بالنظر إليها عند إجرائه لعملية تقييم البرامج. والشكل التالي يوضح نموذجاً للأسئلة المتعلقة بهذا النوع من التقييم.

نموذج أسئلة تقييم برامج العلاقات العامة [١] :

١ ـ هل تم التخطيط للبرامج بشكل كاف ؟

٢ ـ هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم أداؤه ؟

٣ ـ هل تعاونت جميع الإدارات والمديرين الذين يتأثرون بالبرنامج؟

٤ ـ كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فاعلية ؟

٥ ـ هل تم الوصول إلى جميع الجماهير المعنية ؟

٦ ـ هل تم الحصول على الدعاية الكافية قبل وأثناء وبعد إتمام البرنامج ؟

٧ ـ هل ظل البرنامج في حدود الموازنة الموضوعة له. وإذا كانت الإجابة لا. فلماذا؟

٨ ـ ما هي الإجراءات التي اتُّخذت مقدماً لقياس النتائج هل كانت كافية ؟

٩ ـ ما هي الخطوات التي اتُّخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلية في ضوء القياس الحالي ؟

ب ـ التصنيف من حيث توقيت الحدوث:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتقييم في العلاقات العامة من حيث توقيت حدوثها:

١ ـ التقييم السابق:

وهو التقييم الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل تنفيذ البرامج، حيث يتضمن إجراء الاختبارات على المادة الإعلامية قبل نشرها، فتُعرَض على عينة من الجمهور ويتم تسجيل

[١] ـ عبد الرحيم، محمد عبد الله وراغب، مدحت مصطفى، **"إدارة العلاقات العامة"**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢، ص١٩٣.

ملاحظاتهم وردود فعلهم عليها فيما يتعلق بالمحتويات والموضوع وبمدى اكتمال المعلومات والعناصر، ثم يتم تعديل المادة الإعلامية وفقاً لتلك الملاحظات وردود الفعل.

ويجب الحذر من إجراء الاختبارات السابقة على البرامج قبل فترة طويلة من تنفيذها، وذلك لاحتمال تغير آراء وأذواق و تفضيلات الجماهير مع مرور الوقت.

يؤكد ذلك Scott M. Cutlip حين يقول بأن اتجاه الرأي يتغير بسرعة، فالفكرة التي كانت قد نجحت في اختبار سابق يمكن أن تتحول إلى فشل تام عند التنفيذ الفعلي مع مرور الوقت [١].

٢ ـ التقييم المتزامن:

يجري هذا التقييم على برامج العلاقات العامة أثناء تنفيذها حيث يعمل على اكتشاف التقصير والأخطاء ساعة وقوعها ومن ثم معالجتها قبل استفحال الأمر. فقد يحصل أثناء تنفيذ البرنامج الذي يغطي فترات طويلة بعض التغييرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة مما يستدعي إجراء تعديلات على البرنامج، وبالتالي فالتقييم المتزامن يوفر لنا المرونة الكافية لإجراء مثل هذه التعديلات.

٣ ـ التقييم اللاحق:

يتم التقييم اللاحق أو التقييم البعدي كما يسميه البعض، بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ. وبموجب هذا النوع من التقييم تتم مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المخططة سلفاً ومن ثم تحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية. فإذا كانت الانحرافات إيجابية فإنه يتم مكافأة الموظفين الذين أنجزوا العمل، وإذا كانت سلبية وحجمها أكبر من المعدلات الطبيعية فإنه يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

جـ ـ التصنيف من حيث طريقة التنظيم:

هنالك نوعان من التقييم من حيث طريقة التنظيم كما يلي [٢]:

١ ـ التقييم الدوري:

وهو التقييم الذي يتم بشكل دوري أي على فترات محددة سلفاً، كأن يكون كل أسبوع أو كل شهر أو كل ثلاثة أشهر مثلاً. بموجب هذا النوع من التقييم فإنه يكون لدى المقيمين ولدى الموظفين الذين سيتم تقييمهم أو تقييم أعمالهم فكرة مسبقة عن مواعيد التقييم وإجراءاته.

---

[١] - Scott M.Cutlip,Allen H.Center,& Glen M.Broom, **"Effective Public Relations"**,Op.Cit.,p.375.

[٢] - الدليمي،عبد الرزاق. **"العلاقات العامة في التطبيق"**. دارجرير،عمّان،٢٠٠٥،ص ٧٠-٧١.

٢ ـ التقييم حسب الحاجة:

هو التقييم الذي يتم إقراره بعد دراسة الظروف المحيطة. فإذا تبين أن الأمر يحتاج إلى تقييم فإن الإجراءات تُتخذ للقيام به.

ومما سبق نجد أن التقييم لبرامج العلاقات العامة يركز الجهد ويضبط النفقات ويُظهِر الكفاءة ويسهل المحاسبة وتحديد المسؤولية،فإذا تضمّن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة تقييماً ناجحاً ،واحتاج مسؤولو العلاقات العامة في الجامعة إلى دعم إضافي،عندها تكون العلاقات العامة في مركز قوة لطلب المزيد ودعم ميزانيتها .

الخطوة العاشرة : المراجعة

إن المراجعة لبرنامج العلاقات العامة يمكن أن تجري قبل البدء بتنفيذ البرنامج،وتستلزم هذه المراجعة فحصاً وتحليلاً دقيقين لكل من البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة،ومدراء العلاقات العامة الناجحين يقومون بإعداد مراجعات دورية لبرامجهم،لضمان سير الخطة بالاتجاه الصحيح وأن أي مواقف جديدة قد تم أخذها بعين الاعتبار،وفي الوقت الذي يكون فيه فحص التكتيكات أمر ضروري عندما تنكشف الخطة وتتوضح، وخاصة في ضوء المعلومات المتوفرة من التقييم المتواصل،فإن الخطة نفسها يجب أن تبقى كخارطة طريق،مع بعض المرونة للتعامل مع الفرص والمشاكل التي يمكن أن تبرز. وهذا كله لأن الأهداف تبقى ثابتة ،كما يتم المحافظة على الاستراتيجية[١].

ومن الأساسي والجوهري أن العلاقات العامة يتم إجراؤها داخل بيئة ديناميكية،لذا ينبغي امتلاك القدرة على الاستجابة بأسرع وقت ممكن،هناك دوافع داخلية وأخرى خارجية تفرض إجراء المراجعة وهي [٢]:

الدوافع الخارجية:

١- التغيير التشريعي أو القانوني والذي يعطي فرصاً للمؤسسة أو يفرض تهديداً.

٢- النشاط التنافسي والذي يخلق أيضاً للمؤسسة فرصةً أو تهديداً.

٣- قيام جماعة ضغط معادية منظمة جيداً وقوية بإلحاق الأذى الكبير بسمعة المؤسسة.

---

[١]-Anne Gregory,1996,.**"Planning & Managing a Public Relations Campaign"**. Op.Cit.,p.197-200.

[٢] - نفس المرجع السابق،ص٢٠١-٢٠٣.

الدوافع الداخلية:

١- إعادة هيكلة المؤسسة وفق أفضليات جديدة،والتي تستلزم انقساماً أو إعادة بناء قسم العلاقات العامة فيها.

٢- التغييرات في المناصب القيادية مثل الرئيس التنفيذي(أو مدير العلاقات العامة) في المؤسسة.

٣- التغييرات في الميزانية،والتي تعني اختصار أنشطة العلاقات العامة أو التوسع فيها.

وبإجراء المراجعة فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة تبدأ دورتها من جديد،وتُطرَح مرة ثانية الأسئلة التالية[١]:

- ما الذي نريد تحقيقه؟
- ما الذي نريد الوصول إليه؟
- ما الذي نريد قوله؟
- ما هي الطرق الأكثر فعالية لإيصال الرسالة؟
- كيف يمكن قياس نجاح البرنامج؟

ومن خلال التعامل المنتظم مع هذه الأسئلة،سوف تتم تغطية جميع الأمور الأساسية في التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة الناجحة.

[١] - نفس المرجع السابق،ص ٢٠٧.

الفصل الرابع

الصورة الذهنية للمؤسسات في المجتمع

المبحث الأول

مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة

١-١ مفهوم الصورة الذهنية وتعريفها وطبيعتها:

١-١-١ مفهوم الصورة الذهنية:

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية Image عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين،وقد كان لكتاب (تطوير صورة المنشأة) للكاتب الأمريكي لي بريستول Lee Bristol في عام ١٩٦٠ أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال [١].

وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية ،ويعني شكل أو صفة الشيء كما فهمها الإنسان وتدبرها واستقرت في ذهنه أو عقله.

ومع مرور الزمن وبما أن الإنسان لا يستطيع الإحاطة بالعالم الذي يعيش فيه بمجرد ملاحظته،لأن العالم الخارجي يقع خارج نطاق إحساسه وخارج حدود سمعه وبصره ،لذلك يتشكل فهم الإنسان للعالم الذي يعيش فيه على مراحل من النضج والتطور والحصول على المعلومات،ويبرز هنا دور وسائل الإعلام في تحديد شكل وعمق مداركنا.

وتكوين الصورة الذهنية عملية حركية تتغير حسب تطور الواقع الاجتماعي وتغير الأوضاع الاقتصادية والظروف السياسية والثقافية،لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر،فتتطور وتنمو وتتسع وتتعدد وتتعمق وتقبل التغير طوال الحياة،ولذلك فالصور الذهنية هي نتاج عمليات تفاعلية نتيجة تأثر معارف الإنسان بعوامل عدة منها:المكان الذي يعيش فيه،وموقعه من العالم الخارجي،والعلاقات الشخصية التي تربطه مع أفراد أسرته وأصدقائه،والزمان الذي يعيش فيه،والمعلومات التاريخية والاجتماعية التي يحصل عليها [٢] .

ومن هنا نلحظ قيام مؤسسات عديدة بإعداد العُدد اللازمة لتكوين صور إيجابية قوية في أذهان عملائها إلى الحد الذي تجعل فيه جمهورها يتمتع بحصانة أو مناعة نسبية إزاء أي توجهات

---

[1] -Bristol, Lee M., (ed)**" Developing The corporate Image".** New York :Scribner's 1960,p19.

[٢] - الدليمي،عبد الرزاق،**"العلاقات العامة والعولمة"**،دار جرير،عمّان،٢٠٠٠، ص٦٦.

مخالفة لهذه الصورة الإيجابية،أياً كانت درجة صحتها وحتى في حالة وجود دليل أو تجربة مناقضة لتلك الصورة.

١-١-٢ تعريف الصورة الذهنية:

ونميز هنا بين الصورة الذهنية ،والصورة الذهنية للمؤسسة :

تعريفات الصورة الذهنية:

*إن قاموس ويبستر في طبعته الثانية عرض تعريفاً لكلمة " الصورة الذهنية " Image بأنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر،واسترجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيُّل لما أدركته الحواس [١] .

ويقودنا هذا التعريف بعيداً عن الوهم،فلا شيء غير حقيقي على الإطلاق في الصورة التي تتكون عن فرد معين أو مؤسسة ما في أذهان الأفراد أو الجماعات،لأن هذه الصورة هي ذلك الفرد أو تلك المؤسسة كما يراها هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات،سواء كانت الصورة صادقة أم زائفة فذلك موضوع آخر،فالشخص الذي تكونت لديه صورة معينة عن مؤسسة ما سوف يتصرف حيالها تبعاً لهذا التصور[٢].

*كما ورد في قاموس ويبستر في طبعته الثالثة معنى أكثر شيوعاً لهذا المصطلح بأنه :"مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين أو نظام ما أو فلسفة سياسية أو قومية ما أو مؤسسة معينة أو أي شيء آخر"[٣].

*وهناك تعريف آخر للصورة الذهنية قدمه كينيث بولدنج Kenneth Boulding على أن الصورة الذهنية تُبنَى على خبرات الإنسان السابقة منذ لحظة الميلاد وربما قبل ذلك وهو جنين في بطن أمه،وهو يتلقى رسائل مستمرة عن طريق الأحاسيس،والصور تكون غير واضحة في البداية،ثم يبدأ الإنسان بعدها يدرك وجوده كشيء وسط عالم الأشياء،وهذا يكون بداية التصور الذي يمكن وصفه بالإدراك،فإذا ما تقدم العمر بالإنسان ازداد هذا التصور ليشمل في النهاية كل شيء موجود أو حتى مُتخيَّل [٤] .

---

[1] Marston, John :" **Modern Public Relations**", New York Mcgrow Hill Inc., 1999,p.127.

[٢] عجوة ،علي .**العلاقات العامة والصورة الذهنية**. عالم الكتب،الطبعة الأولى،القاهرة،١٩٨٣،ص ٤.

[٣] نفس المرجع السابق،ص ٥.

[٤] حسين،محمد علي،**"المدخل العاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة"**،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،١٩٧٦، ص١٨١.

فالإنسان يطوّر وهو ينمو تصوراً منظماً للعالم المحيط،والأمر الهام في هذا التصور أن كل جزء يعمل في نطاق الكل ليخلق بناءً عاماً له معنى،فنحن نستطيع أن نحدد أوضاعنا فيما يتعلق بالزمان والمكان وفي علاقاتنا بالآخرين حينما نربط أجزاء التصور المختلفة تلك بالتصور الأصلي الذي كوناه،فمدركاتنا عن أنفسنا وعن الآخرين وعن العالم المحيط متصلة،بحيث أن تجربة الحياة كلها تلتئم عند كل فرد،فكل تجربة جديدة تجد مكانها في التصور الذي نكونه عن العالم،وكل رسالة جديدة أيضاً تحتل مكانها المخصص لها بحيث تدعم التجربة وتؤيد التصور الأساسي الذي كوناه .

تعريفات الصورة الذهنية للمؤسسة:

*ويعرف هارولد ماركس Harold H. Marquis الصورة الذهنية للمؤسسة Corporate Image بأنها:"هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة،وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر،كما أنها المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات ـ سلع وخدمات ـ وتعاملاتها مع الجماهير،وعلاقاتها مع المجتمع،بحيث تندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة"[١] .

*ويقدم هارولد كيرزنر Harold Kerzner تعريفه للصورة الذهنية للمؤسسة بقوله:"هي انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة،لذا فهي تختلف من فرد لآخر،وتتميز بالمرونة والديناميكية،وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت لآخر"[٢] .

*ويعرفها Games Gray بأنها: "الانطباعات والمدركات الكلية للجماهير المتعددة للمؤسسة تجاه أعمالها،وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية تجاهها "[٣] .

كما يعرفها الدكتور علي عجوة بأنها: "الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد إزاء منظمة ما، هذه الانطباعات تتكون من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة،وهذه التجارب ترتبط بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم "[٤] .

---

[1] Harold Marquis,**" The Changing Corporate Image"**,New York : Mac.Graw Hill,1970,p.13.

[2] Harold Kerzner & David L.,**" Cleland, Project/ Matrix Management Policy And Strategy"**, New York : Longman Inc.,1985,p.146

[3] James Gray ,**" Managing The Corporate Image : The Key To Public Trust"**, Westport : Greenwood Press, 1986,p.20.

[٤] عجوة،علي،**"العلاقات العامة والصورة الذهنية"**،عالم الكتب،القاهرة،١٩٨٣، ص ٢٠.

١-١-٣ طبيعة الصورة الذهنية:

إن الصورة الذهنية التي تتكون لدى الأفراد عن المؤسسات المختلفة تتوقف قوتها أو ضعفها تبعاً لدرجة الاتصال بينهم وبين تلك المؤسسات،ومدى اهتماماتهم بها أو تأثرهم بنشاطها،ويمكن التعرف على هذه الصور وقياس التغيرات التي تطرأ عليها رغم أن هذه التغيرات تكون غالباً بطيئة،كما أنه من الطبيعي أن يصعب على الفرد تكوين صورة عن شيء لم يعرفه، فإن الصور التي تتكون عن أشياء بعيدة غالباً ما تكون ضعيفة وقابلة للتغير[١].

وقد نشأ الاهتمام بالصورة الذهنية في عصرنا هذا من حقيقة مؤداها أن الناس يُفترَض أن تكون لديهم صور صحيحة عن أشياء كثيرة،وقد لا يعرفون شيئاً عن أمور معينة،ولكن إذا ما تلقّوا معلومات كثيرة عنها وتكونت بالتالي في أذهانهم صور معينة،فإنه يصعب تغيير هذه الصور تغييراً حاسماً في الظروف العادية[٢].

ولذلك فإن عملية تغيير الصور تكون في بعض الحالات مؤلمة،وقد تُحدِث صدعاً في العلاقات بين الأصدقاء وتوتر العلاقات فيما بينهم،كما أن بعض الأشخاص في ظروف عمرية أو صحية أو في ظل صراع عاطفي يرفضون أية محاولة لتغيير الصور التي تكونت لديهم [٣]،فالإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور،كما أنه يتعصب لهذه الصور ويتحيز إليها،فلا يقبل التعرض لأية رسالة لا تتفق معها،ويأتي إدراكه لمحتوى الرسائل التي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها،كما أنه يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت في وقت ما واستقرت وأصبحت ذات أثر كبير في تقديره لما يحدث بعد ذلك،ورؤيته للواقع وتخيُّله للمستقبل [٤].

وهذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الأفراد تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف والأحوال،فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر،فتتطور وتنمو وتتسع وتتعدد وتتعمق وتقبل التغير طوال الحياة،فهناك عوامل ومؤثرات وأحداث يمكنها إجراء تغيير في الصور القائمة،غير أنه من الثابت أن الصور الراسخة والتي تكونت وتدعمت خلال مراحل زمنية طويلة قلّما تتغير تغيراً جوهرياً ما لم تتعرض لهزة عنيفة

---

[١]- نفس المرجع السابق،ص ١٠-١٣.

[٢] - داولينغ،غراهام.**"تكوين سمعة الشركة- الهوية والصورة والأداء-".**دار العبيكان،ترجمة: شحادة،وليد،الرياض،٢٠٠٣،ص ٤٣.

3 -Kelman ,Harbert C,.**"International Behavior ,A Social Psychological Analysis"**. New York, Holt,2005,p.76.

[٤] - Williams, Michael .**" Human Relations ".** London, The National Extension College and Longman Group Ltd, 2007,p.194.

تحولها،في حين أن الصور الباهتة أو غير المكتملة أو التي لم يمضِ على تكوينها فترة طويلة تكون فرصة التغيير فيها أكثر احتمالاً [١].

١-٢ سمات الصورة الذهنية :

تتسم الصورة الذهنية للمؤسسات بالسمات التالية:[٢]

١- الصورة الذهنية للمؤسسة تمثل تقديماً عقلياً لكل ما يتعلق بالمؤسسة إلى الجمهور،سواء أكان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر المؤسسة(صورة الإدارة،صورة العلامة التجارية،أو صورة المنتجات)أو تقديماً للعناصر الكلية للمؤسسة بكل مكوناتها وأبعادها.

٢- الصورة الذهنية للمؤسسة مقصودة ومخطَّط لها بعناية،وهي تتحول إلى صورة نمطية إذا كوّنها الأفراد بناءً على معلومات خاطئة(أياً كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

٣- الصورة الذهنية للمؤسسة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد والجماعات،وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه المؤسسة.

٤- الصورة الذهنية للمؤسسة تتسم بالديناميكية،والقابلية للتغيير،والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية المتعلقة بالأفراد أو بالمؤسسة ذاتها أو بالمؤسسات المنافسة لها أو بالمجتمع ككل.

٥- الصورة الذهنية للمؤسسة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي،بحيث يمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور،ورصد أية تغيرات تطرأ عليها سواء أكانت سلبية أم إيجابية.

١-٣ أنواع الصورة الذهنية:

إن للصورة الذهنية التي تتكون حول المؤسسة أنواعاً متعددة وهي[٣]:

١- الصورة المرآة : وهي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها.

---

[١] نفس المرجع السابق ،ص ١٩٥.

[٢] عجوة،علي&فريد،كريمان،**"إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"**،عالم الكتب،الطبعة الثانية ،القاهرة،٢٠٠٨،ص ١٢٩.

[٣] عجوة،علي،**"العلاقات العامة والصورة الذهنية"**،مرجع سابق، ص ٨.

٢- الصورة الحالية : وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.

٣- الصورة المرغوبة : وهي التي تود المؤسسة أن تكوّنها لنفسها في أذهان الجماهير.

٤- الصورة المُثلى : وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا تم الأخذ بعين الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير.

٥- الصورة المتعددة : وتحدث عندما يتعرض الأفراد(الجمهور) لممثلين مختلفين للمؤسسة ويعطي كل منهم انطباعاً مختلفاً عن هذه المؤسسة،ومن الطبيعي ألا يستمر هذا التعدد طويلاً،فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية (نمطية) ،أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظللها العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

١- ٤ الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة:

١-٤-١ كيفية تقديمها [١]:

إن تقديم صورة إيجابية للمؤسسة ليس بالأمر السهل،ولا يتأتّى من خلال أمور بسيطة بحيث يمكن لأي مؤسسة تقديم صورة ذهنية إيجابية للجماهير،وبالتالي لا بد للمؤسسة التي تسعى لتقديم صورة ذهنية طيبة لدى الجماهير من اتباع الإجراءات التالية:

١- مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمؤسسة عن خطط العمل مع ما حققته من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل،والإدارة الناجحة لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.

٢- الاهتمام بالاتصالات المباشرة مع ضرورة التحليل النفسي للمناقشات سواء من خلال الاجتماعات أو أي شكل من أشكال الاتصال المباشر.

٣- مراقبة إجراءات التحكم في حجم الإنفاق على برامج تكوين الصورة الذهنية ،لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم.

٤- وضع خطة استراتيجية يتم اتباعها في برنامج الصورة الذهنية للمؤسسة.

---

[١] عجوة،علي&فريد،كريمان،**"إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"**،مرجع سابق، ص ١٥٤-١٥٦.

٥- الاهتمام بإظهار عملية التحديث في نشاط المؤسسة وأعمالها وكفاءة إدارتها.

٦- وضع خطة واقعية للأنشطة المحلية والخارجية للمؤسسة في برامج الصورة.

٧- تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وتنويعها قدر الإمكان،لأنه كلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كان ذلك أفضل.

٨- التغير المستمر للرؤساء هو علامة ضعف الإدارة لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري.

٩- يجب دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورة ذهنية طيبة للمؤسسة ونقلها إلى الجماهير في قنوات متعددة لبناء الصورة المرغوبة وتدعيمها.

١٠-التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الكلي لتحقيق أهداف المنشأة ككل،فالصورة التي تريد المؤسسة أن تبدو عليها في الخمسين سنة القادمة ستتوقف على ما تخطط لها اليوم. ولذا فعلى مسؤولي العلاقات العامة الذين يتحملون مسؤولية التخطيط للصورة الذهنية للمؤسسة أن يحرصوا على ربط التخطيط لبرامج الصورة الذهنية بالتخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في المؤسسة،ومعرفة اتجاهات عمل الإدارة في المستقبل في المجالات المختلفة قبل البدء في وضع الخطة وتنفيذها.

١١- يجب أن يأخذ جهاز العلاقات العامة بعين الاعتبار عند التخطيط لبرامج الصورة الذهنية التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع والتي قد تطرأ على المؤسسة،وتأثرها بما يحدث في الأسواق من جهود المؤسسات المماثلة،وأن تتكيف في برامجها مع هذه التغيرات،لأنه من المستحيل أن تضع المؤسسة أهدافها بناءً على الظروف الحالية دون أي اعتبار للتغيرات المستقبلية المتوقعة وهو ما يتطلب وجود مرونة في برنامج الصورة الموضوع.

١٢-لا بد أن تعبر الصورة الذهنية للمؤسسة عن الواقع الحقيقي لأعمالها،والسبب الظاهر لنجاح أية مؤسسة هو وجود علاقة وثيقة بين سياسات الإدارة وأعمالها وبين عناصر الصورة الذهنية لها،أي لا يكون هناك تنافر أو تناقض تلمسه الجماهير بين الأعمال الفعلية للمؤسسة وبين ما يعرفه عنها من خلال برامج الصورة في وسائل الإعلام المختلفة.

١٣-لا بد من تدعيم وحماية الصورة الذهنية للمؤسسة بعد تشكيلها ،حيث تحتاج إلى سنوات طويلة وجهود متراكمة،ومن الضروري المحافظة عليها وتذكير الجماهير بعناصرها بشكل مستمر.

١-٤-٢ مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة :

إن تكوين الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة يحقق لهذه المؤسسة فوائد متعددة منها [١]:

١- مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.

٢- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

٣- إقناع الحكومة والسلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.

٤- تنمّي استعداد الجماهير للتريُّث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات.

٥- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.

٦- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المؤسسة.

٧- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمؤسسة [٢] .

وقد أفضت نتائج دراستين حديثتين عن الصورة الذهنية للمؤسسة إلى نتائج هامة،فقد أشارت نتائج الدراسة التي قام بها يافكلوفيش حيث قام بإجراء مقابلات مع عينة من رؤساء الشركات الأمريكية الكبرى ومديري البحوث والإدارات المالية،إلى أنه من الفوائد الطيبة للصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة القدرة على جذب أفضل العناصر للعمل بها،وتزايد قدرتها على اجتذاب مساهمين جدد،كما أشارت إلى أن الشركات التي تتمتع بصورة ذهنية طيبة تحظى بتأييد المجتمعات المحلية،فقد أشارت إجابات (٦٥٪) من العينة بأن تلك الشركات تحظى بالتأييد والتشجيع لمواقفها تجاه مجتمعاتها عندما طُلِب منهم إجابات محددة على مواقف مفترضة في المستقبل [٣] .

---

[١] - داولينغ،غراهام.**"تكوين سمعة الشركة- الهوية والصورة والأداء-"**.مرجع سابق،ص ٣٦٧.

[٢] - عجوة،علي،**"العلاقات العامة والصورة الذهنية"**،مرجع سابق، ص٧٤.

[3] James Foster**," Corporate Reputation"**, Survey Results, Public Relations Journal, 1986,P.16.

كما تشير نتائج الدراسات التي أجريت عن الصورة الذهنية للمؤسسات إلى أهمية جهود العلاقات العامة في هذا الشأن،فقد أظهر بحث ميداني قامت به شركة " دلتا "الأمريكية على عينة من عملائها من الجماهير الداخلية والخارجية ،أنَّ الصورة الذهنية للمؤسسة لها تأثير كبير على اتجاهات الجماهير نحوها،وأن الجماهير يعكسون مدركاتهم عن المؤسسة وصورتها الذهنية عند اتخاذ قرار الشراء لما تقدمه من سلع أو خدمات، وأن الصورة الذهنية الطيبة لها تأثير هام على شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة [١] .

١ـ ٥ العلاقات العامة والصورة الذهنية :

يرى أحد رواد العلاقات العامة وهو باول جاريت Paul Garrett ،والذي تولى مسئوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية General Motors في ثلاثينات القرن الماضي،أنّ" العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه "[٢].

وقد أكد هذا التعريف على أهمية الجهود التي تُبذل من أجل تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق للمؤسسة بلا خداع أو تزييف. ومن ثم فإن مفهوم الصورة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجماهير، يستند إلى الحقيقة ويلتزم بالصدق والصراحة والوضوح،وهي مبادئ أساسية أجمع رواد العلاقات العامة عليها في مختلف المجتمعات.

وإن العلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع،كما أنها لا بد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور،فإذا كان واقع المؤسسة سيئاً أو تشوبه بعض الشوائب فينبغي تنقية هذا الواقع وتَدارُك ما به من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزييفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها وينكشف زيفها،كما ينبغي أن تسهم العلاقات العامة في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البنّاءة والجهود الحقيقية الهادفة التي تحقق الصلات السليمة للمؤسسة في المجتمع.

---

[1] James Fatt, Meng Wei, Sze Yuen & Wee Suan**," Enhancing Corporate Image In Organizations"**, Management Research News, Vol.23, 2000,P.43-44.

-Thomas,C.Coulson:**"Public Relations ,Is Your Business ".**London ,Longman Group Ltd ,2001,p.72.[٢]

ولكن قد يسعى بعض الدخلاء على العلاقات العامة في بعض المؤسسات بمحاولات لخلق صورة مشرقة لمؤسستهم بغض النظر عن واقعها وهذا ما يتنافى مع قيم العلاقات العامة وأخلاقيتها.

فالعلاقات العامة تعتمد على الحقائق المؤكدة في مجالات السلوك الإنساني والاتجاهات والأفعال،والتي تتطلب القدرة على تقويم الرأي العام وتوجيه النصح للعملاء أو العاملين بالمؤسسة حول كيفية كسب تأييد المجتمع واستمالة الجمهور[١].

*ويرى جفكينز Jefkins أن مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة يعني "الانطباع الصحيح "[٢] والحقيقة أنها الانطباع الذي تكوّنَ عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحاً أو غير صحيح،لأنه وكما يكون الانطباع صحيحاً إذا كوّنته معلومات صادقة ودقيقة،يمكن أن يكون غير صحيح إذا كوّنته معلومات مضلِّلة،وقد تتشوّه هذه الصورة إذا أثرت العواطف في تحديد معالمها.وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة التجارب المباشرة وغير المباشرة للإنسان،فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.

وتعاني بعض المجتمعات من تشويه وتفسيرات خاطئة من قِبَل القائمين على العلاقات العامة في مؤسساتها،ففي مصر يسود الاعتقاد لدى الكثيرين بأن العلاقات العامة لا تعني سوى المظهر الجميل للمؤسسة،والشد على أيدي العملاء لكسبهم،وتنظيم الزيارات وإقامة الفعاليات الترفيهية كالحفلات والرحلات،وقد كان للممارسات غير العلمية من أناس لم يُؤهلوا علمياً في مجال العلاقات العامة أثر كبير في تكوين هذه الصورة عن العلاقات العامة [٣].

---

[١]- Reilly ,Robert T,. **"Public Relations In Action".** New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice. Hall,Inc,.2001,p.3.

[2] Jefkins, Frank :" **Planned Press And Public Relations**". London, International Text book Company Limited, 1977.p.14.

[٣] - عجوة ،علي ." **العلاقات العامة والصورة الذهنية** ". مرجع سابق ،ص ١٦.

المبحث الثاني

الهوية المؤسساتية وبناء الصورة الذهنية

٢-1 العلاقة بين شخصية المؤسسة وهويتها وصورتها الذهنية:

إن أدبيات العلاقات العامة اهتمت بتحديد الروابط بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم الصورة الذهنية وهي[١]:

- شخصية المؤسسة Corporate Personality
- هوية المؤسسة Corporate Identity
- سمعة المؤسسة Corporate Reputation
- صورة المؤسسة Corporate Image

وقد شرح بالمر Balmer هذه المفاهيم ،مقدماً تعريفات مبسطة لها على النحو التالي الموضح بالجدول أدناه[٢]:

المفهوم	السؤال المعبر عنه	التفسير المبسط له
هوية المؤسسة	ماذا عنا نحن؟	طبيعة عمل المؤسسة، أسواقها، أداءها،استراتيجياتها،تاريخها
شخصية المؤسسة	من نحن؟	الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المؤسسة،وتعاملات العاملين بها بعضهم البعض
سمعة المؤسسة	ما هي الصفات المنسوبة للمؤسسة؟	ما الانطباعات الثابتة عن المؤسسة لدى الأفراد،الجماعات أو الرأي العام
الصورة الذهنية للمؤسسة	ما هي الانطباعات الحالية للجمهور عن المؤسسة؟	ما المدركات العقلية الحالية عن المؤسسة لدى الأفراد،الجماعات،أو الرأي العام

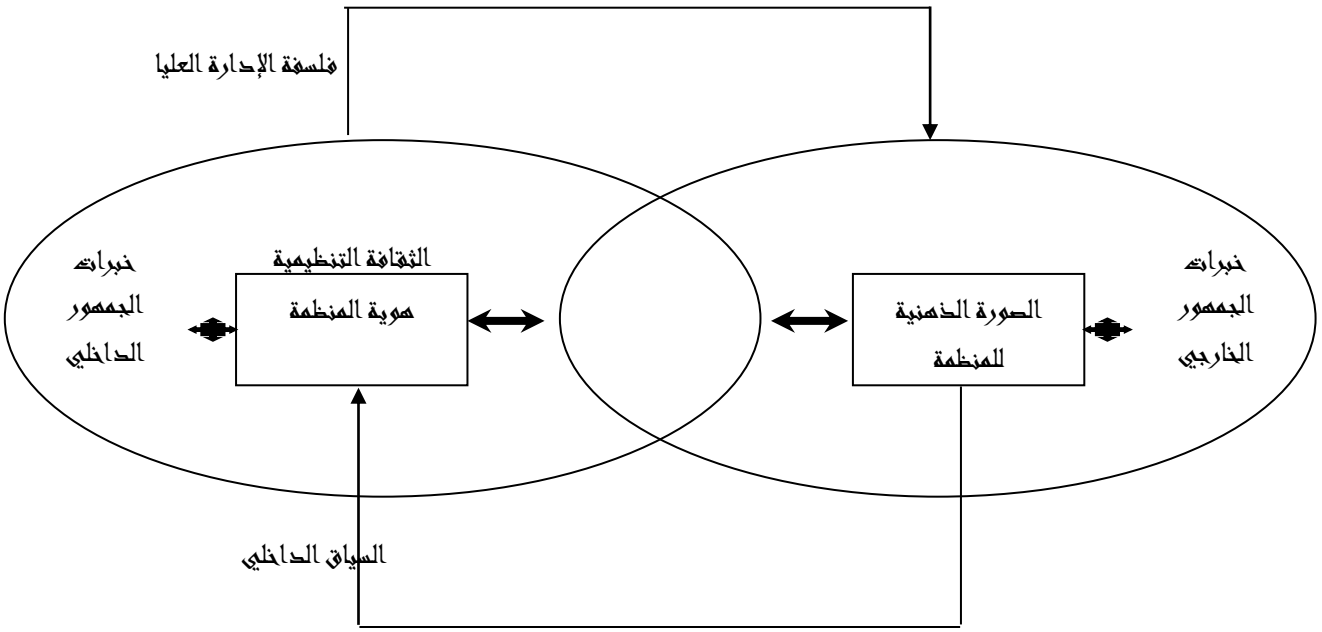
الجدول رقم(٣)
العلاقة بين عدة مفاهيم والصورة الذهنية للمؤسسة

[1] John M.T.Balmer, **"Corporate Branding And Corporate Marketing: Seeing Through The Foy"** ,European Journal Of Marketing, Vol 35,N.3-4,2001,p.248-291.

[٢] - John M.T.Balmer, **"Corporate Branding And Corporate Marketing: Seeing Through The Foy"**.Op.Cit.,p.290.

وتوجّه استراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المؤسسة،فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل،تُشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المؤسسة(داخلياً) من ناحية،كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على الصورة الذهنية لديهم[١].

وإن الرسائل الاتصالية التي ينقلها جهاز العلاقات العامة تحمل معلومات عن المؤسسة،فلسفتها وأعمالها،بما يعكس الهوية الذاتية للمؤسسة،والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبِلة لتلك المعلومات،وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية لديهم،وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثر بنظام وثقافة العمل داخل المؤسسة،أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المؤسسة على الجماهير،ومن الجماهير على المؤسسة ويتّضح ذلك من الشكل التالي [٢]:



الشكل رقم (٩)

نموذج للعلاقة بين فلسفة المؤسسة وثقافتها وصورتها الذهنية

ويقدم الشكل السابق تفسيراً بأن رؤية قيادة المؤسسة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة التي تتم معهم،وبالتالي تؤثر على رؤيتهم للمؤسسة،وهم من جانب آخر

[١] -عجوة،علي & فريد،كريمان،**"إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"**،مرجع سابق،ص ١٣٥.

2- Majken Schulty & Mary Hatch, **"Relations Between Organizational Culture,Identity And Image"** ,European Journal Of Marketing, Vol.31, N.516,2005,p.356-365.

يعكسون الأفكار والآراء التي تشكل ثقافة المؤسسة في تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الجماهير الخارجية للمؤسسة،الذين يكوِّنون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المؤسسة صورة جزئية لها،وتساهم الرسائل الاتصالية الصادرة عن المؤسسة مصدراً آخراً لانطباعات الجماهير عن المؤسسة،حيث تحمل إعلانات المؤسسة والبيانات التي تنشرها هوية المؤسسة،وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير،ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المؤسسة من جديد في عملية تأثير وتأثر متبادل [١].

٢-٢ عملية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:

تعد عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معقدة،فمن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية،حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها،وأشار العديد من الباحثين في مجال العلاقات العامة والاتصال إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها،والبعض الآخر يتعلق بالجمهور المستقبِل للمعلومات عن المؤسسة،وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة،ويمكن لنا أن نجمل العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة و تندمج لتشكل هذه الصورة وهي [٢]:

١- صورة العلامة التجارية Brand Image : وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة بعلامتها التجارية.

٢- صورة منتجات / خدمات المؤسسة Products / Services Image : فمنتجات أية مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها،ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها وتقديمها،تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المؤسسة وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى أولئك الجماهير.

٣- صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة) Management Image :إن إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تُعرَف به لدى الجماهير،من خلال قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة،حيث تشكل بذلك العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية

---

[١] - نفس المرجع السابق، ص ٣٦٣.

[2] Bill Cantor ,**"Experts In Action : Inside Public Relations"** ,New York : Pergamon Press Inc.,1984,p.74-75.

Organizational Culture والتي توجه أداء وعمل إدارات المؤسسة المتعددة من جهة،وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى،وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة ورسائلها الموجهة إلى الجماهير،ويرسم صورتها الذهنية لديهم [١].

٤- برامج المسئولية الاجتماعية للمؤسسة Corporate Social Responsibility Programs :وهي تجسد الأعمال الفعلية للمؤسسة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال،أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمؤسسة،وبذلك تعد عاملاً مؤثراً في عواطف الجماهير نحو المؤسسة وكسب ثقتهم وتأييدهم،سواء ما يخص الجماهير الداخلية أو الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة،وذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

٥- صورة المنظمة كمكان للعمل Corporate Image: تؤثر انطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها الذهنية ،من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة ,كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

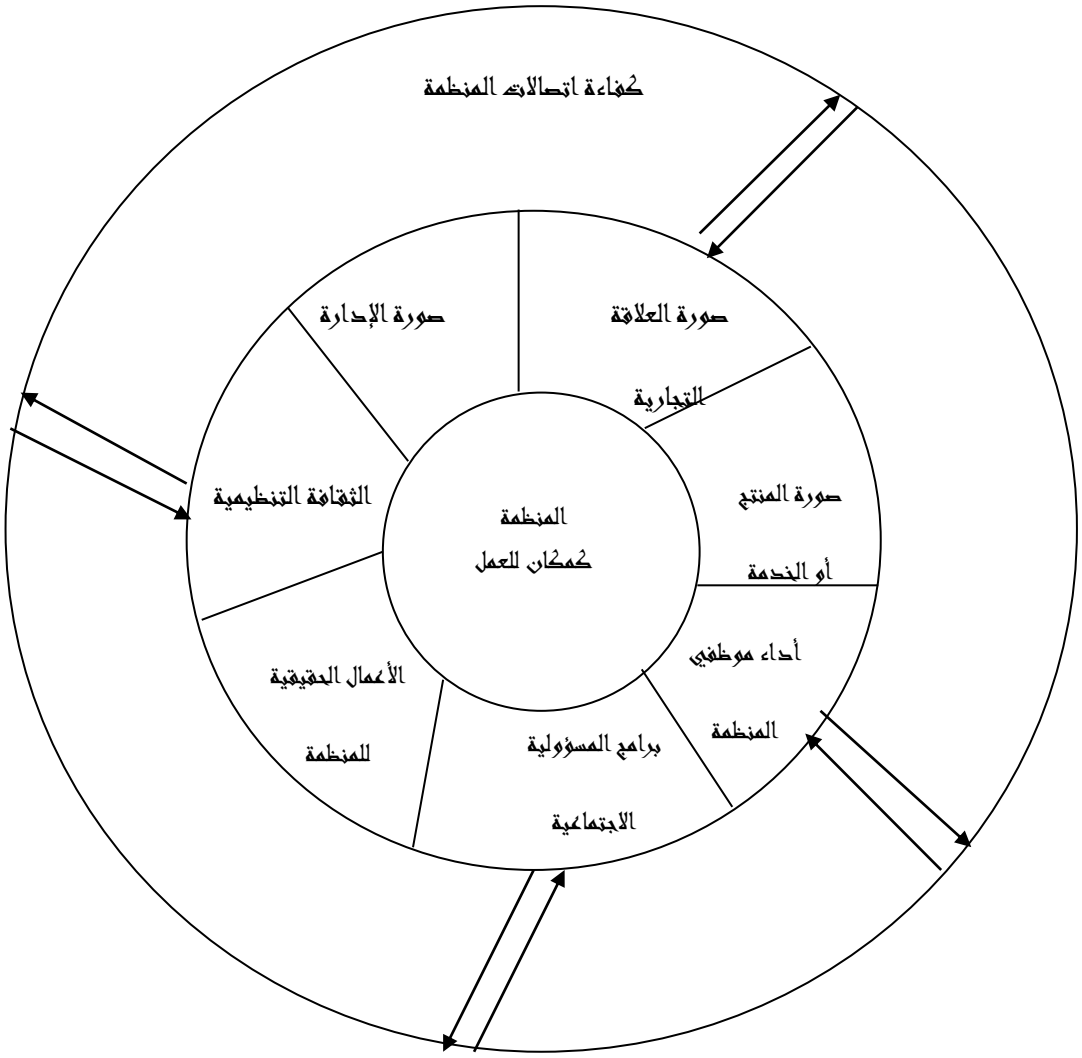
٦- أداء موظفي المؤسسة Employees Image :تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم ,وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم،مما يعطي انطباعاً إيجابياً نحوها.

٧- كفاءة اتصالات المؤسسة Corporate Effective Communications : تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية ,وما تنقله المؤسسة في رسائلها للجمهور ,في تكامل اتصالات المؤسسة وتوضيح هويتها ,وفلسفتها للجماهير[٢]. والشكل التالي يوضح هذه المكونات :

---

[١] - Russel Abratt, Thabiso Nsenki Mofokeng, **" Development And Management Of Corporate Image ",**European Journal of Marketing, Vol .35,2006,p.395.

[٢] - نفس المرجع السابق ،ص ٣٩٦.



الشكل رقم (١٠)

مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة[١]

[١] عجوة،علي & فريد،كريمان،**"إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"**،مرجع سابق، ص ١٤٣.

المبحث الثالث

تخطيط برامج الصورة الذهنية للمؤسسة

إن التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسات والتنفيذ الفعال لها يتطلب ما يلي:

١- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة (ماضيها،حاضرها) من خلال [١]:

- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد صورة المؤسسة في الماضي والعوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية.
- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة بمكوناتها وعناصرها المختلفة: (المنتَج أو الخدمة،الإدارة،أداء العاملين،المؤسسة كمكان للعمل،كفاءة الاتصالات).
- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة العوامل البيئية والمجتمعية السائدة والمؤثرة على صورة المؤسسة حالياً: (عوامل اقتصادية،سياسية،اجتماعية،تنافسية وتكنولوجية).
- نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها والتي تصلح لتقديمها للجماهير في السنوات القادمة،ونوعية الصور الجزئية المساندة لها،وذلك لوضع استراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة،مع تحديد الرسائل والوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة،وبوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية يجب أن يجيب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه وهي: (من نحن؟،ماذا نريد؟،ماذا نتميز عن غيرنا؟،وعلى أي نحو نريد أن يرانا ويفكر فينا الآخرون؟).

٢- تحديد القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة:

يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة بمرحلة هامة أساسية ،وهي [بحوث الصورة] لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية للمؤسسة كما يراها

[١] - عجوة،علي،**"الأسس العلمية للعلاقات العامة"**،عالم الكتب،القاهرة،١٩٩٩،ص ١٣٩.

الجمهور،حيث توفر هذه البحوث البيانات التي توضح نوع الصورة الحالية للمؤسسة،فيما إذا كانت إيجابية أو سلبية ونسبة نقاط الضعف (السلبية) ونسبة نقاط القوة (الإيجابية)،والأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية والدوافع التي تحكمها وذلك من ثلاثة جوانب [١]:

(أ) مدى معرفة الجمهور بالمؤسسة.

(ب) درجة الشعور الطيب نحوها وأسبابه.

(ت) مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها.

وهنا لا بد من وضع قائمة شاملة لنقاط القوة (الإيجابيات) ونقاط الضعف (السلبية) في الصورة الحالية للمؤسسة، للاسترشاد بها عند وضع التخطيط الفعلي للصورة المرغوبة مع التأكيد على أن تشمل هذه القائمة جميع مكونات الصورة الكلية للمؤسسة وهي [٢]:

- صورة الخدمة أو المنتَج.
- صورة إدارة المؤسسة.
- صورة المؤسسة كمكان للعمل.
- أداء العاملين بالمؤسسة.
- كفاءة اتصالات المؤسسة.
- البرامج الاجتماعية للمؤسسة.

ثم يتم عرض تقرير شامل على الإدارة العليا يتضمن ما أشارت إليه نتائج البحوث من نقاط الضعف في صورة المؤسسة لدى الجماهير ومقترحات عملية محددة تقدمها إدارة العلاقات العامة وتتضمن الإجراءات التي ينبغي القيام بها لتعديل جوانب الضعف وإزالة أسبابها كرأي استشاري وأخذ موافقة الإدارة على كل هذه الإجراءات المقترحة.

أما إذا أظهرت النتائج نقاط القوة في صورة المؤسسة فيتم مناقشتها واختيار أبرزها لتحديد معالم الصورة المرغوبة،على أن يراجع المسئولون عن جهاز العلاقات العامة جهود وبرامج العلاقات

---

[١] - Jeop Corneliasen, **."Corporate Image: An Audience Centered Model"**., International Journal Of Communication ,Vol.15.,N.2.,2000,p.119-125.

[٢] - عجوة،علي & فريد،كريمان،**"إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"**،مرجع سابق، ص ١٤٣.

العامة السابقة لاكتشاف نواحي القصور أو الفشل في التعبير عن المؤسسة ،وكيفية تقديمهم لهذه الصورة إلى الجماهير.

٣- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكوّنها لنفسها لدى الجماهير:

إن هذه المرحلة تستلزم مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة لتاريخ المؤسسة والواقع الحالي لها،وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمؤسسة من ناحية،إلى جانب الظروف المحيطة في المجتمع ونشاط المؤسسات المماثلة من ناحية أخرى،وذلك على النحو التالي [١]:

أ) تحديد ماهية المؤسسة ،التعريف بها،جهودها وأعمالها الحقيقية،سياستها وأنشطتها،أهدافها،فلسفتها ودورها في المجتمع.

ب) تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة،بناء صورة للمؤسسة أو تعديل أو تغيير الصورة الحالية.

ت) المزايا التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ث) الفلسفة التي ترغب المؤسسة بتقديمها من خلال هذه الصورة إلى الجمهور.

ج) تحديد الصورة المرغوبة الرئيسة التي تقدم المؤسسة من خلالها نفسها إلى الجمهور،ومجموعة الصور الجزئية المساندة لها (الصورة المستقبلية).

ح) وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية التي ستقوم بها المؤسسة لتقديم صورتها المرغوبة إلى الجمهور،وذلك بعد مراجعة عدة متغيرات:

- المتغيرات البيئية (سياسية،اقتصادية،اجتماعية وتكنولوجية).
- دراسة فئات الجمهور المستهدف.
- دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة.

1 - هنسلو،فيليب.**"العلاقات العامة"**.دار الفاروق،ترجمة: شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية،القاهرة،٢٠٠٣،ص ص،٨٧-٨٨.

٤- تنفذ البرنامج الإعلامي:

بعد جمع البيانات الضرورية وتحليلها،وتحديد نقاط القوة والضعف،وتحديد الأهداف الاتصالية،تأتي الخطوة الأخيرة في التخطيط لبرامج الصورة الذهنية وهي تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية (المرسل ـ قنوات الاتصال ـ الرسائل ـ الوسائل)،وتشتمل هذه الخطوة على عدة مراحل:

أ) تحديد ما تتضمنه الموضوعات من أفكار لتقديم المؤسسة إلى الجماهير.

ب) تحديد القوالب الفنية التي يُقدَّم الموضوع من خلالها:[إعلان،أخبار منشورة،تحقيق صحفي،فيلم تسجيلي].

ت) تحديد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات سواء الوسائل الجماهيرية أو الخاصة بالمؤسسة،وتحديد نوع البرامج المستخدمة :[إعلامية،تأثيرية وتثقيفية].

ث) تحديد الشكل الذي تتخذه الحملة المخصصة لبرنامج الصورة.

ج) جدولة الحملة [حجم المادة الإعلامية،عدد مرات التكرار،استمرارية الحملة زمنياً].

وهنا يتم البدء بتنفيذ الحملة الإعلامية الخاصة ببناء أو تعديل أو تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة،وإن النتائج المتحققة من البرامج التنفيذية للصورة الذهنية للمؤسسة تختلف باختلاف العناصر التي يتم التفاعل فيما بينها،والتي تختلف من مؤسسة لأخرى،ومن هذه العناصر نذكر[1]:

- أهمية نشاط المؤسسة وحجم أعمالها.
- مدى اختلاف وتنوع أنشطة المؤسسة ورسائلها الاتصالية التي تبثها إلى الجماهير.
- تنوع الجهود الاتصالية للمؤسسة واستمراريتها.
- وسائل التقويم المستخدمة في تقويم برامج الصورة الذهنية.

[1]-Jemes Fatt & Wee Suan **." Enhancing Corporate Image In Organizations".** Management Research News, Vol.23.,2000,pp.43-44.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

تمهيد : يهدف هذا الفصل إلى التعرف على آراء عينة البحث ـ في كل من جامعة دمشق ممثلة للقطاع العام، وجامعة القلمون ممثلة للقطاع الخاص- حول التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في التعليم العالي ومدى فهمهم له وتطبيقه في المؤسسات موضوع الدراسة،والآثار الناجمة عنه في حال تطبيقه ،من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض،والتحقق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في التعليم العالي وبين الصورة الذهنية المتكونة لدى العملاء في المجتمع.

المبحث الأول: الاستبيان ومراحل إعداد الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في الجمهورية العربية السورية،حيث تتميز الجامعات بأنها المنهل الأساسي الذي يقدم للمجتمع القياديين والإداريين والمهنيين على اختلاف أطيافهم ومستوياتهم،وذلك بعد أن تقوم الجامعة بإعدادهم وتأهيلهم على النحو المطلوب،كما أن تنامي توسع التعليم العالي في القطاع الخاص في سوريا دعا إلى إجراء الدراسة الميدانية المقارنة بين التعليم العالي في القطاعين العام والخاص،بما يعزز فرص النمو والتطور لمؤسسات التعليم العالي الحكومية ويخلق فرص البناء والتقدم لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

أما عينة البحث: فقد تم اختيار جامعة دمشق ممثلة للقطاع العام الحكومي في مجال التعليم العالي بوصفها الجامعة الحكومية الأقدم في سوريا،وتم اختيار جامعة القلمون ممثلة للقطاع الخاص أيضاً بوصفها الأقدم في هذا القطاع،وبالتالي كلتا الجامعتين تمتلكان الباع الأطول في تقديم خدمة التعليم العالي في مجتمعهما.

ولقد تم توزيع ١٣٢ استمارة في جامعتي دمشق والقلمون،وبلغ عدد الاستمارات الموزعة في جامعة دمشق ٧٩ استمارة أي ما نسبته تقريباً ٦٠٪ من العدد الإجمالي وفي جامعة القلمون ٥٣ استمارة أي ما نسبته تقريباً ٤٠٪ من العدد الإجمالي للاستمارات،وفي كلا الجامعتين تم توزيع الاستمارات على الطلاب والموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية.

حيث كانت الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل كما في الجدول التالي:

اسم الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
جامعة دمشق	٩٠	٨٤	٥	٧٩	% ٨٧,٧
جامعة القلمون	٦٠	٥٦	٣	٥٣	% ٨٨,٣
الإجمالي	١٥٠	١٤٠	٨	١٣٢	% ٨٨

الجدول رقم (٤)

إظهار نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل

نلاحظ من الجدول أن نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل هي ٨٨ % ،وهي نسبة الاستجابة الكلية على الاستبيان المطروح،وتعد نسبة مقبولة للاستجابات.

ثانياً : أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

تعد خطوة جمع البيانات من الخطوات الأساسية لتنفيذ البحوث وإجراء الدراسات،ويتم جمع البيانات باستخدام أدوات مختلفة،وفي هذا البحث تم القيام بجمع البيانات وفق أسلوب الاستبيان،حيث يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية المستخدمة في معظم البحوث والدراسات الاجتماعية.

تمثلت أداة الدراسة في استبانة قام الباحث بتصميمها بما يخدم أهداف البحث وبالشكل الذي يمكّنه من الحصول على البيانات حول موضوع الدراسة،وذلك بعد دراسة الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة والصورة الذهنية،من خلال الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية،وتعد قائمة الاستبيان ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تعطي حرية اختيار إظهار أو إخفاء شخصية المشاركين في الدراسة مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة.

أما بالنسبة لتصميم هذا الاستبيان فقد تكون من مقدمة بسيطة تهدف إلى تعريف المشاركين بالاستبيان من طلاب وأعضاء هيئة تدريسية وموظفين إداريين بموضوع الدراسة (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في التعليم العالي والصورة الذهنية التي تتكون لدى العملاء في المجتمع)،والجامعة المشرفة عليها،واسم الباحث الذي قام بإعدادها واسم المشرف

العلمي على هذا البحث،وتم التأكيد للمبحوثين الذين شملتهم عينة البحث بأن إجاباتهم لها طابع السرية والخصوصية وأن استخدامه لن يكون إلا لأغراض الحث العلمي.

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول:ويحتوي على مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث،من حيث العمر والجنس ومكان الإقامة والمسمى الوظيفي بالإضافة إلى اسم الجامعة التي ينتمي إليها.

القسم الثاني:ويتضمن مجموعة من الأسئلة - أربعة وعشرون سؤالاً- التي تتعلق بمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة لاختبار فروض الدراسة،حيث أن الأسئلة :

(١،٩،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠) تعكس الفرضية الأولى :/توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص وذلك تبعاً للدور الذي تلعبه العلاقات العامة فيها /.

والأسئلة (٢،٣،٤،٧،٨،١١) تعكس الفرضية الثانية :/تعتمد جامعات القطاع الخاص برامج مخططة استراتيجياً للعلاقات العامة أكثر مما هو عليه الحال في جامعات القطاع العام /.

والأسئلة (٥،٦،١٠) تعكس الفرضية الثالثة :/تتوافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في جامعات القطاع العام الحكومي،بينما لا نجد ذلك في جامعات القطاع الخاص /.

والأسئلة (٢٠،٢١،٢٢،٢٣،٢٤) تعكس الفرضية الرابعة :/توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث أثر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على الصورة الذهنية المتكونة لدى العملاء بين جامعات القطاع العام والقطاع الخاص /.

وقد تم تصميم هذه الاستمارة وفقاً لمقياس ليكرت ذي النقاط الخمس في طريقة اختيار الإجابات المتعلقة بالأسئلة الخاصة بالدراسة وهي:

غير موافق بشدة	وقد أعطي درجة التثقيل (١)
غير موافق	وقد أعطي درجة التثقيل (٢)
محايد	وقد أعطي درجة التثقيل (٣)
موافق	وقد أعطي درجة التثقيل (٤)
موافق بشدة	وقد أعطي درجة التثقيل (٥)

وقد تم الطلب من المبحوثين اختيار الإجابة المناسبة من بين الإجابات الخمس السابقة بما يعبر عن رأيهم الصريح بالنسبة لكل سؤال.

وبهدف القيام باختبار فروض البحث المطروحة فقد تم الاعتماد على وسط فرضي هو (٣) والذي في ضوئه تتم مقارنة الأوساط الحسابية لكل سؤال مع هذا الوسط الفرضي من أجل قبول الفرضية المطروحة أو رفضها،فإذا كان هناك اختلاف معنوي ننظر إلى المتوسط فإذا كان > ٣ يعني قبول السؤال المطروح،وإذا كان المتوسط < ٣ يعني رفض السؤال المطروح.

وبغية التأكد من صلاحية الاستبيان ومصداقية المقاييس التي اعتمدتها الدراسة ووضوحها،فقد تم عرض هذه الاستبانة على بعض المختصين في مجال الإحصاء كالمكتب المركزي للإحصاء،وعلى عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد وبالأخص قسمي الإحصاء وإدارة الأعمال.

وبعد أن تم القيام بتفريغ البيانات وجدولتها وتبويبها بالشكل الذي يناسب متغيرات الدراسة وفروضها،تم تحليل الاستمارات بعد جمعها باستخدام الحاسوب بوساطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) Statistical Package for Social Siences، V 11.5.حيث يعتبر هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في مجالات الإحصاء والإدارة والطب والهندسة والزراعة وغيرها،وخاصة أن علم الإحصاء أصبح في السنوات الأخيرة أداة أساسية لا غنى عنها لتوصيف البيانات وتحليلها وإعداد التقديرات والتنبؤات المستقبلية.

ثالثاً: اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

يُستخدَم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على صدق ودقة مقاييس الدراسة،من خلال التوافق أو الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لها،وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للشخص المستجيب،أي بمعنى أنه إذا قمنا بتوزيع الاستمارات مرة أخرى على نفس العينة التي تم توزيع الاستمارات عليها في جامعتي دمشق والقلمون ،سنتوصل إلى النتائج نفسها.

وتتراوح قيمة معامل ألف كرونباخ بين القيمة (٠) والقيمة (١)،وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالٍ،وكلما اقتربت من الصفر دل على عدم وجود ثبات،أما القيمة الحدية التي يكون فيها المُعامل مقبولاً هي (٠,٦)،أي إذا كان المعامل مساوياً لهذه القيمة أو أكبر منها فإن ثبات أو صدق الأداة أو المقياس المستخدم يكون مقبولاً،بينما إذا كان أقل من (٠,٦) يكون اختبار

المصداقية ضعيفاً،وإذا كان يقع بين (٠,٦- ٠,٧) يعد مقبولاً،وإذا كان يقع بين (٠,٧- ٠,٨) يعتبر جيداً،وإذا كان أكبر من (٠,٨) فعندها يعد جيداً جداً.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع الأسئلة بهدف اختبار ثبات هذا المقياس وكان الناتج كما في الجدول التالي:

Cronbach's Alpha	N of Items =
Alpha = 0.8496	24

الجدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ هي (٠,٨٤٩) وهي قيمة جيدة جداً وتعبر عن ثبات واضح في المقياس المستخدم.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية

أولاً:مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضيات وأسئلتها:

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الأولى وأسئلتها:

الفرضية الأولى :توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص وذلك تبعاً للدور الذي تلعبه العلاقات العامة فيها.

١ ـ في جامعة دمشق:

تم ترميز الأسئلة من ١،٢،٣.....٢٤ بالرموز q24.....q1,q2,q3 .

Correlations
اسم الجامعة = جامعة دمشق

Correlations(a)

		درجة الفرضية الأولى	Q01	Q09	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
درجة الفرضية الأولى	Pearson Correlation	1	.571(**)	.703(**)	.459(**)	.583(**)	.370(**)	.591(**)	.645(**)	.535(**)	.637(**)	.584(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

.201	.465(**)	.245(*)	.211	.151	.173	.128	.194	.465(**)	1	.571(**)	**Pearson Correlation**	**Q01**
.075	.000	.030	.063	.183	.127	.261	.086	.000	.	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.264(*)	.438(**)	.161	.313(**)	.371(**)	.258(*)	.429(**)	.329(**)	1	.465(**)	.703(**)	**Pearson Correlation**	**Q09**
.019	.000	.156	.005	.001	.022	.000	.003	.	.000	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.237(*)	.178	.026	.244(*)	.215	.032	.194	1	.329(**)	.194	.459(**)	**Pearson Correlation**	**Q12**
.036	.117	.820	.030	.057	.777	.087	.	.003	.086	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.275(*)	.186	.100	.418(**)	.404(**)	.173	1	.194	.429(**)	.128	.583(**)	**Pearson Correlation**	**Q13**
.014	.101	.383	.000	.000	.128	.	.087	.000	.261	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
-.086	-.081	.154	.351(**)	.172	1	.173	.032	.258(*)	.173	.370(**)	**Pearson Correlation**	**Q14**
.453	.476	.174	.002	.130	.	.128	.777	.022	.127	.001	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.191	.247(*)	.198	.361(**)	1	.172	.404(**)	.215	.371(**)	.151	.591(**)	**Pearson Correlation**	**Q15**
.092	.029	.080	.001	.	.130	.000	.057	.001	.183	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.299(**)	.214	.238(*)	1	.361(**)	.351(**)	.418(**)	.244(*)	.313(**)	.211	.645(**)	**Pearson Correlation**	**Q16**
.008	.058	.034	.	.001	.002	.000	.030	.005	.063	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.469(**)	.435(**)	1	.238(*)	.198	.154	.100	.026	.161	.245(*)	.535(**)	**Pearson Correlation**	**Q17**
.000	.000	.	.034	.080	.174	.383	.820	.156	.030	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
.490(**)	1	.435(**)	.214	.247(*)	-.081	.186	.178	.438(**)	.465(**)	.637(**)	**Pearson Correlation**	**Q18**
.000	.	.000	.058	.029	.476	.101	.117	.000	.000	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	
1	.490(**)	.469(**)	.299(**)	.191	-.086	.275(*)	.237(*)	.264(*)	.201	.584(**)	**Pearson Correlation**	**Q19**
.	.000	.000	.008	.092	.453	.014	.036	.019	.075	.000	**Sig. (2-tailed)**	
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**N**	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

aاسم الجامعة = جامعة دمشق

الجدول وقم (٦)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الأولى وأسئلتها ضمن عينة جامعة دمشق

[أن قيم معامل الارتباط بيرسون تتراوح بين(٠-١) ويكون بين الصفر وأقل من ٣٠٪ ضعيف،من ٣٠٪ إلى ٧٠٪ متوسط،وأكبر من ذلك يكون قوي].

من الجدول نلاحظ ارتبطت الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى مع هذه الفرضية على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الأولى مع السؤال الأول بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٥٧) أي ارتباط متوسط،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الأولى مع السؤال التاسع بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٧) أي ارتباط جيد ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

وهكذا فإننا نجد الفرضية الأولى ترتبط مع الأسئلة ١٢ إلى ١٩ بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين (٠,٣-٠,٧) أي ارتباط متوسط،وارتباط الفرضية الأولى مع جميع هذه الأسئلة معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0.

وبالنسبة لارتباط الأسئلة التابعة للفرضية الأولى مع بعضها فكانت على النحو التالي:

ارتبط السؤال الأول مع السؤال التاسع بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٤٦) أي ارتباط متوسط، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

وارتبط السؤال الأول مع السؤال السابع عشر بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٢٤) أي ارتباط ضعيف، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث بلغت sig =0.03 .

ونجد أيضاً بالنسبة للسؤال التاسع عشر ارتبط مع الأسئلة (٩،١٢،١٣،١٦،١٧،١٨) بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره تراوح بين (٠,٣ – ٠,٥) أي ارتباط متوسط ،وكان الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث تراوحت قيم sig بين (٠-٠,٠٣) .

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى مع هذه الفرضية بشكل متوسط إلى جيد حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٣ – ٠,٧)،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪.

٢ – في جامعة القلمون:

اسم الجامعة = جامعة القلمون

Correlations(a)

		درجة الفرضية الأولى	Q01	Q09	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
درجة الفرضية الأولى	Pearson Correlation	1	.419(**)	.728(**)	.799(**)	.823(**)	.565(**)	.757(**)	.597(**)	.610(**)	.461(**)	.631(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	53	53	53	53	52	53	51	52	52	52	51
Q01	Pearson Correlation	.419(**)	1	.292(*)	.266	.259	.395(**)	.140	.190	.106	.211	.124
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.034	.054	.064	.003	.326	.177	.456	.133	.388
	N	53	53	53	53	52	53	51	52	52	52	51
Q09	Pearson Correlation	.728(**)	.292(*)	1	.517(**)	.626(**)	.277(*)	.367(**)	.355(**)	.430(**)	.299(*)	.492(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.	.000	.000	.045	.008	.010	.001	.032	.000
	N	53	53	53	53	52	53	51	52	52	52	51
Q12	Pearson Correlation	.799(**)	.266	.517(**)	1	.688(**)	.466(**)	.618(**)	.426(**)	.321(*)	.263	.377(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.054	.000	.	.000	.000	.000	.002	.020	.059	.006
	N	53	53	53	53	52	53	51	52	52	52	51
Q13	Pearson Correlation	.823(**)	.259	.626(**)	.688(**)	1	.508(**)	.678(**)	.491(**)	.350(*)	.156	.511(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.064	.000	.000	.	.000	.000	.000	.012	.275	.000
	N	52	52	52	52	52	52	50	51	51	51	50
Q14	Pearson Correlation	.565(**)	.395(**)	.277(*)	.466(**)	.508(**)	1	.562(**)	.187	.095	.070	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.045	.000	.000	.	.000	.185	.501	.623	.354
	N	53	53	53	53	52	53	51	52	52	52	51
Q15	Pearson Correlation	.757(**)	.140	.367(**)	.618(**)	.678(**)	.562(**)	1	.447(**)	.439(**)	.145	.429(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.326	.008	.000	.000	.000	.	.001	.001	.309	.002
	N	51	51	51	51	50	51	51	51	51	51	50
Q16	Pearson Correlation	.597(**)	.190	.355(**)	.426(**)	.491(**)	.187	.447(**)	1	.267	.067	.471(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.177	.010	.002	.000	.185	.001	.	.056	.635	.000

51	52	52	52	51	52	51	52	52	52	52	N	
.363(**)	.563(**)	1	.267	.439(**)	.095	.350(*)	.321(*)	.430(**)	.106	.610(**)	Pearson Correlation	Q17
.009	.000	.	.056	.001	.501	.012	.020	.001	.456	.000	Sig. (2-tailed)	
51	52	52	52	51	52	51	52	52	52	52	N	
.152	1	.563(**)	.067	.145	.070	.156	.263	.299(*)	.211	.461(**)	Pearson Correlation	Q18
.287	.	.000	.635	.309	.623	.275	.059	.032	.133	.001	Sig. (2-tailed)	
51	52	52	52	51	52	51	52	52	52	52	N	
1	.152	.363(**)	.471(**)	.429(**)	.133	.511(**)	.377(**)	.492(**)	.124	.631(**)	Pearson Correlation	Q19
.	.287	.009	.000	.002	.354	.000	.006	.000	.388	.000	Sig. (2-tailed)	
51	51	51	51	50	51	50	51	51	51	51	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

aاسم الجامعة = جامعة القلمون

الجدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الأولى وأسئلتها ضمن عينة جامعة القلمون

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الأولى ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الأولى مع السؤال الأول بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٤١) أي ارتباط متوسط،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الأولى مع السؤال التاسع بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٧) أي ارتباط جيد ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الأولى مع السؤال الثاني عشر بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٨) أي ارتباط جيد جداً ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

وهكذا فإننا نجد الفرضية الأولى ترتبط مع الأسئلة ١٣ إلى ١٩ بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين (٠,٥-٠,٨) أي ارتباط متوسط إلى جيد جداً،وارتباط الفرضية الأولى مع جميع هذه الأسئلة معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0.

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال التاسع ارتبط مع السؤال الأول بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٣) أي ارتباط متوسط، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث بلغت sig =0.03 .

كما نجد السؤال الخامس عشر ارتبط مع السؤالين الأول والثامن عشر بمعامل ارتباط موجب ولكنه ضعيف قدره (٠,١)،وهذا الارتباط غير معنوي عند دلالة إحصائية أكبر من ٥٪ حيث بلغت قيمة sig =0.3 .

لكن السؤال الخامس عشر مع بقية الأسئلة (٩،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٩) بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره تراوح بين (٠,٤ – ٠,٧) أي ارتباط متوسط إلى جيد ،وكان الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث كانت قيمة ٠ = sig .

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى مع هذه الفرضية بشكل متوسط إلى جيد جداًحيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٤ – ٠,٨)،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪.

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثانية وأسئلتها:

الفرضية الثانية :تعتمد جامعات القطاع الخاص برامج مخططة استراتيجياً للعلاقات العامة بشكل مماثل لما هو عليه الحال في جامعات القطاع العام.

١ – جامعة دمشق:

Correlations

اسم الجامعة = جامعة دمشق

Correlations(a)

		درجة الفرضية الثانية	Q02	Q03	Q04	Q07	Q08	Q11
درجة الفرضية الثانية	Pearson Correlation	1	.470(**)	.595(**)	.547(**)	.583(**)	.683(**)	.651(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	79	79	78	79	79	78	78
Q02	Pearson Correlation	.470(**)	1	.210	-.038	.227(*)	.054	.150
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.065	.740	.045	.637	.191
	N	79	79	78	79	79	78	78

.331(**)	.384(**)	.077	.220	1	.210	.595(**)	Pearson Correlation	Q03
.003	.001	.505	.053	.	.065	.000	Sig. (2-tailed)	
77	77	78	78	78	78	78	N	
.314(**)	.336(**)	.109	1	.220	-.038	.547(**)	Pearson Correlation	Q04
.005	.003	.338	.	.053	.740	.000	Sig. (2-tailed)	
78	78	79	79	78	79	79	N	
.204	.302(**)	1	.109	.077	.227(*)	.583(**)	Pearson Correlation	Q07
.073	.007	.	.338	.505	.045	.000	Sig. (2-tailed)	
78	78	79	79	78	79	79	N	
.388(**)	1	.302(**)	.336(**)	.384(**)	.054	.683(**)	Pearson Correlation	Q08
.000	.	.007	.003	.001	.637	.000	Sig. (2-tailed)	
77	78	78	78	77	78	78	N	
1	.388(**)	.204	.314(**)	.331(**)	.150	.651(**)	Pearson Correlation	Q11
.	.000	.073	.005	.003	.191	.000	Sig. (2-tailed)	
78	77	78	78	77	78	78	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

aاسم الجامعة = جامعة دمشق

الجدول رقم (٨)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثانية وأسئلتها ضمن عينة جامعة دمشق

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الثانية ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الثانية مع السؤال الثاني بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٤٧) أي ارتباط متوسط،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الثانية مع السؤال الثالث بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٥٩) أي ارتباط متوسط ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الثانية مع السؤال الثامن بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٧) أي ارتباط جيد،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

وهكذا فإننا نجد الفرضية الثانية ترتبط مع الأسئلة (٤،٧،١١) بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين (٠,٦-٠,٧) أي ارتباط متوسط إلى جيد ،وارتباط الفرضية الثانية مع جميع هذه الأسئلة معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 0.

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال الثاني ارتبط مع الأسئلة (٣،٧،٨،١١) بمعامل ارتباط بيرسون ضعيف تراوح بين (٠,١-٠,٢) ،ولكنه ارتباط إيجابي، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ فقط مع السؤال السابع حيث بلغت sig =0.04،ولكنه غير معنوي مع بقية الأسئلة (٣،٨،١١) حيث كانت قيمة sig أكبر من ٥٪ .

كما نجد السؤال الحادي عشر ارتبط مع الأسئلة (٣،٤،٨) بمعامل ارتباط موجب تراوح بين (٠,٣-٠,٤) أي ارتباط متوسط،وهذا الارتباط معنوي عند دلالة إحصائية أقل من ١٪ حيث بلغت قيمة sig =0 ،لكنه ارتبط مع السؤالين (٢،٧) بمعامل ارتباط موجب قدره (٠,٢) أي ارتباط ضعيف، ولكنه غير معنوي حيث كانت قيمة sig أكبر من ٥٪ .

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية مع هذه الفرضية بشكل متوسط إلى جيد حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٥ – ٠,٧)،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪.

٢ – جامعة القلمون:

اسم الجامعة = جامعة القلمون

Correlations(a)

		درجة الفرضية الثانية	Q02	Q03	Q04	Q07	Q08	Q11
درجة الفرضية الثانية	Pearson Correlation	1	.605(**)	.569(**)	.579(**)	.772(**)	.735(**)	.614(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	52	51	52	53	53	52
Q02	Pearson Correlation	.605(**)	1	.403(**)	-.107	.470(**)	.214	.173
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.003	.457	.000	.128	.225

51	52	52	51	51	52	52	**N**	
.073	.226	.268	.287(*)	1	.403(**)	.569(**)	**Pearson Correlation**	**Q03**
.610	.111	.058	.041	.	.003	.000	**Sig. (2-tailed)**	
51	51	51	51	51	51	51	**N**	
.312(*)	.627(**)	.311(*)	1	.287(*)	-.107	.579(**)	**Pearson Correlation**	**Q04**
.024	.000	.025	.	.041	.457	.000	**Sig. (2-tailed)**	
52	52	52	52	51	51	52	**N**	
.390(**)	.395(**)	1	.311(*)	.268	.470(**)	.772(**)	**Pearson Correlation**	**Q07**
.004	.003	.	.025	.058	.000	.000	**Sig. (2-tailed)**	
52	53	53	52	51	52	53	**N**	
.450(**)	1	.395(**)	.627(**)	.226	.214	.735(**)	**Pearson Correlation**	**Q08**
.001	.	.003	.000	.111	.128	.000	**Sig. (2-tailed)**	
52	53	53	52	51	52	53	**N**	
1	.450(**)	.390(**)	.312(*)	.073	.173	.614(**)	**Pearson Correlation**	**Q11**
.	.001	.004	.024	.610	.225	.000	**Sig. (2-tailed)**	
52	52	52	52	51	51	52	**N**	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (٩)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثانية وأسئلتها ضمن عينة جامعة القلمون

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الثانية ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الثانية مع السؤال الثاني والثالث والرابع والحادي عشر بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٦) أي ارتباط متوسط،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الثانية مع السؤال السابع و الثامن بمعامل ارتباط بيرسون موجب أكبر من (٠,٧) أي ارتباط جيد جداً ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة

. sig =0

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال الثاني ارتبط مع السؤالين (٧،٣) بمعامل ارتباط بيرسون موجب متوسط تراوح بين (٠,٤-٠,٥) ، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0، لكنه ارتبط مع السؤالين (١١،٨) بمعامل ارتباط موجب قدره (٠,٢) أي ارتباط ضعيف، ولكنه غير معنوي حيث كانت قيمة sig أكبر من ٥٪ .

كما نجد السؤال الحادي عشر ارتبط مع الأسئلة (٨،٧،٤) بمعامل ارتباط موجب تراوح بين (٠,٣-٠,٥) أي ارتباط متوسط،وهذا الارتباط معنوي عند دلالة إحصائية أقل من ٥٪ حيث تراوحت قيمة sigبين (٠-٠,٠٢)،لكنه ارتبط مع السؤالين (٣،٢) بمعامل ارتباط موجب قدره (٠,١) أي ارتباط ضعيف، ولكنه غير معنوي حيث كانت قيمة sig أكبر من ٥٪ .

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية مع هذه الفرضية بشكل متوسط إلى جيد جداً حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٦ – ٠,٨)،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪.

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثالثة وأسئلتها:

الفرضية الثالثة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بتوافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص.

١ – جامعة دمشق:

Correlations

اسم الجامعة = جامعة دمشق

Correlations(a)

		درجة الفرضية الثالثة	Q05	Q06	Q10
درجة الفرضية الثالثة	Pearson Correlation	1	.808(**)	.766(**)	.713(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	79	79	78	79
Q05	Pearson Correlation	.808(**)	1	.530(**)	.298(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.008
	N	79	79	78	79
Q06	Pearson Correlation	.766(**)	.530(**)	1	.291(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.010
	N	78	78	78	78
Q10	Pearson Correlation	.713(**)	.298(**)	.291(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.010	.

79	78	79	79	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

aاسم الجامعة = جامعة دمشق

الجدول رقم (١٠)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثالثة وأسئلتها في جامعة دمشق

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الثالثة ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الثالثة مع الأسئلة (١٠،٦،٥) بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين(٠,٧-٠,٨) أي ارتباط جيد إلى جداً،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال الخامس ارتبط مع السؤالين (١٠،٦) بمعامل ارتباط بيرسون موجب متوسط تراوحت قيمته بين (٠,٣-٠,٥) ، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

نجد أن السؤال العاشر ارتبط مع السؤالين (٦،٥) بمعامل ارتباط بيرسون موجب متوسط قيمته (٠,٣) ، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث تراوحت قيمة sig بين (٠-٠,٠١).

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة مع هذه الفرضية بشكل جيد إلى جيد جداً حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٧-٠,٨) ،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪.

٢ – جامعة القلمون:

اسم الجامعة = جامعة القلمون

Correlations(a)

Q10	Q06	Q05	درجة الفرضية الثالثة		
.662(**)	.758(**)	.752(**)	1	Pearson Correlation	درجة الفرضية الثالثة
.000	.000	.000	.	Sig. (2-tailed)	
53	53	53	53	N	
.317(*)	.336(*)	1	.752(**)	Pearson Correlation	Q05
.021	.014	.	.000	Sig. (2-tailed)	
53	53	53	53	N	
.219	1	.336(*)	.758(**)	Pearson Correlation	Q06
.115	.	.014	.000	Sig. (2-tailed)	
53	53	53	53	N	
1	.219	.317(*)	.662(**)	Pearson	Q10

				Correlation	
.	.115	.021	.000	Sig. (2-tailed)	
53	53	53	53	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
aاسم الجامعة = جامعة القلمون

الجدول رقم (١١)
مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثالثة وأسئلتها في جامعة القلمون

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الثالثة ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الثالثة مع الأسئلة (١٠،٦،٥) بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين(٠,٧-٠,٨) أي ارتباط جيد إلى جداً،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال الخامس ارتبط مع السؤالين (١٠،٦) بمعامل ارتباط بيرسون موجب متوسط قيمته (٠,٣) ، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة sig =0.02 .

نجد أن السؤال العاشر ارتبط مع السؤال الخامس بمعامل ارتباط بيرسون موجب متوسط قيمته (٠,٣) ، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث بلغت قيمةsig =0.02،بينما ارتبط مع السؤال السادس بمعامل ارتباط موجب ضعيف قيمته (٠,٢)، ولكنه غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٥٪حيث كانت قيمة sig = 0.1.

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة مع هذه الفرضية بشكل جيد إلى جيد جداً حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٧-٠,٨) ،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪.

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الرابعة وأسئلتها:

الفرضية الرابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث أثر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على الصورة الذهنية المتكونة لدى العملاء بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص.

١ – جامعة دمشق:

Correlations

اسم الجامعة = جامعة دمشق

Correlations(a)

		درجة الفرضية الرابعة	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
درجة الفرضية الرابعة	Pearson Correlation	1	.390(**)	.465(**)	.642(**)	.527(**)	.657(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	79	77	79	79	79	78
Q20	Pearson Correlation	.390(**)	1	-.361(**)	.481(**)	-.266(*)	.064
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000	.019	.585
	N	77	77	77	77	77	76
Q21	Pearson Correlation	.465(**)	-.361(**)	1	.006	.332(**)	.304(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.958	.003	.007
	N	79	77	79	79	79	78
Q22	Pearson Correlation	.642(**)	.481(**)	.006	1	-.028	.171
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.958	.	.808	.133
	N	79	77	79	79	79	78
Q23	Pearson Correlation	.527(**)	-.266(*)	.332(**)	-.028	1	.401(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.003	.808	.	.000
	N	79	77	79	79	79	78
Q24	Pearson Correlation	.657(**)	.064	.304(**)	.171	.401(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.585	.007	.133	.000	.
	N	79	76	78	78	78	78

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

aاسم الجامعة = جامعة دمشق

الجدول رقم (١٢)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الرابعة وأسئلتها في جامعة دمشق

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الرابعة ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الرابعة مع الأسئلة (٢٠ - ٢٣) بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين(٠,٤-٠,٦) أي ارتباط متوسط ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الرابعة مع السؤال الرابع والعشرين بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٧)أي ارتباط جيد ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال العشرين ارتبط مع السؤالين (٢٣،٢١) بمعامل ارتباط بيرسون سالب متوسط تراوحت قيمته بين (٠,٣-٠,٤) ، وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة sig =0.01 ،بينما ارتبط مع السؤال الرابع والعشرين بمعامل ارتباط بيرسون موجب ضعيف قيمته (٠,١)، وهذا الارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٥٪حيث كانت قيمة sig = 0.5 .

ونجد أن السؤال الرابع والعشرين ارتبط مع السؤالين (٢٢،٢٠) بمعامل ارتباط بيرسون موجب ضعيف تراوحت قيمته بين (٠,١-٠,٢)) ، ولكن هذا الارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ حيث تراوحت قيمة sig بين (٠,١-٠,٥).

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الرابعة مع هذه الفرضية بشكل متوسط إلى جيد حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٤-٠,٧) ،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪ حيث بلغت قيمة sig =0 .

٢ – جامعة القلمون:

اسم الجامعة = جامعة القلمون

Correlations(a)

		درجة الفرضية الرابعة	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
درجة الفرضية الرابعة	Pearson Correlation	1	.614(**)	.318(*)	.724(**)	.359(**)	.227
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.022	.000	.009	.106
	N	52	50	52	51	52	52
Q20	Pearson Correlation	.614(**)	1	-.245	.614(**)	-.178	-.232
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.086	.000	.217	.105
	N	50	50	50	50	50	50
Q21	Pearson Correlation	.318(*)	-.245	1	.060	.192	-.096
	Sig. (2-tailed)	.022	.086	.	.675	.173	.501

52	52	51	52	50	52	**N**	
-.204	-.147	1	.060	.614(**)	.724(**)	**Pearson Correlation**	**Q22**
.152	.302	.	.675	.000	.000	**Sig. (2-tailed)**	
51	51	51	51	50	51	**N**	
.440(**)	1	-.147	.192	-.178	.359(**)	**Pearson Correlation**	**Q23**
.001	.	.302	.173	.217	.009	**Sig. (2-tailed)**	
52	52	51	52	50	52	**N**	
1	.440(**)	-.204	-.096	-.232	.227	**Pearson Correlation**	**Q24**
.	.001	.152	.501	.105	.106	**Sig. (2-tailed)**	
52	52	51	52	50	52	**N**	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

aاسم الجامعة = جامعة القلمون

الجدول رقم (١٣)

مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الرابعة وأسئلتها في جامعة القلمون

من الجدول السابق نلاحظ أن الفرضية الرابعة ارتبطت مع أسئلتها على النحو التالي:

ارتبطت الفرضية الرابعة مع السؤالين (٢٠ ، ٢٣) بمعامل ارتباط بيرسون موجب تراوح بين(٠,٤-٠,٦) أي ارتباط متوسط ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

كما ارتبطت الفرضية الرابعة مع السؤال الرابع والعشرين بمعامل ارتباط بيرسون موجب قدره (٠,٢)أي ارتباط ضعيف ، ولكن هذا الارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة sig =0.1 .

وكذلك ارتبطت الفرضية الرابعة مع السؤال الثاني والعشرين بمعامل ارتباط بيرسون موجب قيمته (٠,٧)أي ارتباط جيد ،وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

وبالنسبة لارتباط الأسئلة مع بعضها البعض:

نجد أن السؤال العشرين ارتبط مع الأسئلة (٢٣،٢١،٢٤) بمعامل ارتباط بيرسون سالب ضعيف قيمته (٠,٢)، وهذا الارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ حيث تراوحت قيمة sig بين (٠,١-٠,٢)،بينما ارتبط مع السؤال الثاني والعشرين بمعامل ارتباط بيرسون موجب

متوسط قيمته (٠,٦) وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

ونلاحظ أن السؤال الرابع والعشرين ارتبط مع الأسئلة (٢٢،٢١،٢٠) بمعامل ارتباط سالب ضعيف قيمته تراوحت بين (٠,١-٠,٢)، وهذا الارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ حيث تراوحت قيمة sig بين (٠,١-٠,٥)،بينما ارتبط مع السؤال الثالث والعشرين بمعامل ارتباط بيرسون موجب متوسط قيمته (٠,٤٤) وهذا الارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ حيث بلغت قيمة sig =0 .

وكنتيجة: ارتبطت جميع الأسئلة الخاصة بالفرضية الرابعة مع هذه الفرضية ،جيد مع السؤال الثاني والعشرين ،إلى متوسط مع الأسئلة (٢٠،٢١،٢٣)،إلى ضعيف مع السؤال الرابع والعشرين ،حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين (٠,٢٢-٠,٧٢) ،وكان الارتباط إيجابياً،ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ١٪ حيث بلغت قيمة sig =0 بالنسبة للأسئلة (٢٣،٢٢،٢٠)، ومعنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٥٪ حيث بلغت قيمة sig =0.02 بالنسبة للسؤال الحادي والعشرين،و غير معنوي عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة sig =٠,١ بالنسبة للسؤال الرابع والعشرين ،وكان الارتباط مع جميع الأسئلة إيجابياً.

ثانياً : اختبارات التباين لأسئلة الاستبانة حسب الجامعة

نصوغ *الفرضية الصفرية* (فرضية العدم): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة.

الفرضية البديلة :توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة.

إذا كانت قيمة sig أقل من ١ % ،النتيجة : نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة عند مستوى دلالة أقل من ١٪ .

إذا كانت قيمة sig أقل من ٥ % ،النتيجة : نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة عند مستوى دلالة أقل من ٥٪ .

إذا كانت قيمة sig أكبر من ٥ % ،النتيجة : نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة .

Oneway

Descriptives

Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
5	1	4.10	3.60	.126	1.122	3.85	79	جامعة دمشق	Q01
5	3	4.72	4.37	.088	.637	4.55	53	جامعة القلمون	
5	1	4.30	3.95	.088	1.014	4.13	132	Total	
5	1	3.52	2.99	.134	1.193	3.25	79	جامعة دمشق	Q02
5	1	3.54	2.88	.166	1.194	3.21	52	جامعة القلمون	
5	1	3.44	3.03	.104	1.189	3.24	131	Total	
5	1	3.57	3.12	.114	1.004	3.35	78	جامعة دمشق	Q03
5	1	3.90	3.40	.125	.890	3.65	51	جامعة القلمون	
5	1	3.63	3.30	.085	.969	3.47	129	Total	
5	1	3.66	3.15	.131	1.160	3.41	79	جامعة دمشق	Q04
5	1	4.26	3.74	.129	.929	4.00	52	جامعة القلمون	
5	1	3.83	3.45	.097	1.110	3.64	131	Total	
5	1	3.98	3.43	.139	1.232	3.71	79	جامعة دمشق	Q05
5	1	4.45	3.89	.139	1.014	4.17	53	جامعة القلمون	
5	1	4.09	3.69	.102	1.167	3.89	132	Total	
5	1	4.01	3.55	.115	1.015	3.78	78	جامعة دمشق	Q06
5	1	4.02	3.38	.161	1.170	3.70	53	جامعة القلمون	
5	1	3.93	3.56	.094	1.077	3.75	131	Total	
5	1	3.21	2.64	.142	1.259	2.92	79	جامعة دمشق	Q07
5	1	3.35	2.68	.167	1.217	3.02	53	جامعة القلمون	
5	1	3.18	2.75	.108	1.238	2.96	132	Total	
5	1	3.85	3.38	.120	1.060	3.62	78	جامعة دمشق	Q08
5	1	4.06	3.53	.133	.968	3.79	53	جامعة القلمون	
5	1	3.86	3.51	.089	1.023	3.69	131	Total	
5	1	3.95	3.49	.115	1.025	3.72	79	جامعة دمشق	Q09
5	1	4.29	3.82	.119	.864	4.06	53	جامعة	

								القلمون	
5	1	4.02	3.69	.085	.974	3.86	132	Total	
5	1	3.96	3.41	.137	1.215	3.68	79	جامعة دمشق	Q10
5	2	4.33	3.82	.126	.917	4.08	53	جامعة القلمون	
5	1	4.03	3.65	.097	1.118	3.84	132	Total	
5	1	3.67	3.23	.112	.989	3.45	78	جامعة دمشق	Q11
5	2	4.01	3.49	.131	.947	3.75	52	جامعة القلمون	
5	1	3.74	3.40	.086	.980	3.57	130	Total	
5	1	3.82	3.35	.119	1.057	3.58	79	جامعة دمشق	Q12
5	1	3.79	3.11	.169	1.234	3.45	53	جامعة القلمون	
5	1	3.72	3.34	.098	1.129	3.53	132	Total	
5	1	4.12	3.62	.125	1.114	3.87	79	جامعة دمشق	Q13
5	1	3.95	3.39	.139	1.004	3.67	52	جامعة القلمون	
5	1	3.98	3.61	.094	1.072	3.79	131	Total	
5	1	3.80	3.34	.118	1.046	3.57	79	جامعة دمشق	Q14
5	2	4.33	3.86	.118	.861	4.09	53	جامعة القلمون	
5	1	3.95	3.61	.088	1.006	3.78	132	Total	
5	1	3.90	3.37	.133	1.179	3.63	79	جامعة دمشق	Q15
5	2	4.14	3.67	.116	.831	3.90	51	جامعة القلمون	
5	1	3.92	3.55	.093	1.061	3.74	130	Total	
5	1	4.02	3.50	.129	1.146	3.76	79	جامعة دمشق	Q16
5	2	3.88	3.43	.113	.814	3.65	52	جامعة القلمون	
5	1	3.89	3.54	.090	1.025	3.72	131	Total	
5	1	3.80	3.31	.124	1.106	3.56	79	جامعة دمشق	Q17
5	2	3.90	3.41	.122	.883	3.65	52	جامعة القلمون	
5	1	3.77	3.42	.089	1.021	3.60	131	Total	
5	1	3.89	3.35	.134	1.191	3.62	79	جامعة دمشق	Q18
5	1	3.87	3.32	.135	.975	3.60	52	جامعة القلمون	
5	1	3.80	3.42	.097	1.106	3.61	131	Total	
5	1	3.99	3.53	.116	1.028	3.76	79	جامعة دمشق	Q19

	جامعة القلمون	51	3.90	.944	.132	3.64	4.17	2	5
	Total	130	3.82	.994	.087	3.64	3.99	1	5
Q20	جامعة دمشق	77	3.31	1.270	.145	3.02	3.60	1	5
	جامعة القلمون	50	2.90	1.529	.216	2.47	3.33	1	5
	Total	127	3.15	1.386	.123	2.91	3.39	1	5
Q21	جامعة دمشق	79	3.59	1.204	.135	3.33	3.86	1	5
	جامعة القلمون	52	3.77	1.096	.152	3.46	4.07	1	5
	Total	131	3.66	1.161	.101	3.46	3.86	1	5
Q22	جامعة دمشق	79	3.65	1.177	.132	3.38	3.91	1	5
	جامعة القلمون	51	3.29	1.361	.191	2.91	3.68	1	5
	Total	130	3.51	1.259	.110	3.29	3.73	1	5
Q23	جامعة دمشق	79	3.75	1.214	.137	3.47	4.02	1	5
	جامعة القلمون	52	4.15	.826	.115	3.92	4.38	2	5
	Total	131	3.91	1.092	.095	3.72	4.10	1	5
Q24	جامعة دمشق	78	4.10	.831	.094	3.92	4.29	1	5
	جامعة القلمون	52	3.98	.980	.136	3.71	4.25	1	5
	Total	130	4.05	.892	.078	3.90	4.21	1	5

الجدول رقم (١٤)

اختبار التباين للأسئلة حسب الجامعة

وفيما يلي جدول تحليل التباين أنوفا ANOVA والذي يبين مستوى الدلالة الإحصائية sig للأسئلة ضمن عينتي جامعة دمشق وجامعة القلمون

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
Q01	Between Groups	15.501	1	15.501	16.890	.000	توجد فروق
	Within Groups	119.309	130	.918			
	Total	134.811	131				
Q02	Between	.054	1	.054	.038	.845	لا توجد فروق

						Groups	
			1.423	129	183.610	**Within Groups**	
				130	183.664	**Total**	
لا توجد فروق	.085	3.023	2.792	1	2.792	**Between Groups**	**Q03**
			.924	127	117.301	**Within Groups**	
				128	120.093	**Total**	
توجد فروق	.002	9.607	11.099	1	11.099	**Between Groups**	**Q04**
			1.155	129	149.038	**Within Groups**	
				130	160.137	**Total**	
توجد فروق	.026	5.101	6.740	1	6.740	**Between Groups**	**Q05**
			1.321	130	171.775	**Within Groups**	
				131	178.515	**Total**	
لا توجد فروق	.663	.191	.222	1	.222	**Between Groups**	**Q06**
			1.166	129	150.465	**Within Groups**	
				130	150.687	**Total**	
لا توجد فروق	.668	.185	.285	1	.285	**Between Groups**	**Q07**
			1.543	130	200.525	**Within Groups**	
				131	200.811	**Total**	
لا توجد فروق	.333	.944	.989	1	.989	**Between Groups**	**Q08**
			1.048	129	135.179	**Within Groups**	
				130	136.168	**Total**	
لا توجد فروق	.052	3.836	3.562	1	3.562	**Between Groups**	**Q09**
			.928	130	120.704	**Within Groups**	
				131	124.265	**Total**	
توجد فروق	.048	3.989	4.872	1	4.872	**Between Groups**	**Q10**
			1.221	130	158.787	**Within Groups**	

				131	163.659	**Total**	
لا توجد فروق	.086	2.995	2.832	1	2.832	**Between Groups**	**Q11**
			.946	128	121.045	**Within Groups**	
				129	123.877	**Total**	
لا توجد فروق	.520	.415	.532	1	.532	**Between Groups**	**Q12**
			1.280	130	166.347	**Within Groups**	
				131	166.879	**Total**	
لا توجد فروق	.297	1.096	1.259	1	1.259	**Between Groups**	**Q13**
			1.149	129	148.176	**Within Groups**	
				130	149.435	**Total**	
توجد فروق	.003	9.164	8.733	1	8.733	**Between Groups**	**Q14**
			.953	130	123.895	**Within Groups**	
				131	132.629	**Total**	
لا توجد فروق	.159	2.010	2.243	1	2.243	**Between Groups**	**Q15**
			1.116	128	142.864	**Within Groups**	
				129	145.108	**Total**	
لا توجد فروق	.566	.332	.350	1	.350	**Between Groups**	**Q16**
			1.056	129	136.200	**Within Groups**	
				130	136.550	**Total**	
لا توجد فروق	.597	.281	.294	1	.294	**Between Groups**	**Q17**
			1.049	129	135.263	**Within Groups**	
				130	135.557	**Total**	
لا توجد فروق	.903	.015	.018	1	.018	**Between Groups**	**Q18**
			1.234	129	159.127	**Within Groups**	
				130	159.145	**Total**	
لا توجد فروق	.427	.634	.629	1	.629	**Between**	**Q19**

						Groups	
			.992	128	126.940	**Within Groups**	
				129	127.569	**Total**	
لا توجد فروق	.102	2.710	5.138	1	5.138	**Between Groups**	**Q20**
			1.896	125	237.019	**Within Groups**	
				126	242.157	**Total**	
لا توجد فروق	.403	.705	.953	1	.953	**Between Groups**	**Q21**
			1.351	129	174.269	**Within Groups**	
				130	175.221	**Total**	
لا توجد فروق	.121	2.442	3.828	1	3.828	**Between Groups**	**Q22**
			1.568	128	200.664	**Within Groups**	
				129	204.492	**Total**	
توجد فروق	.036	4.476	5.195	1	5.195	**Between Groups**	**Q23**
			1.161	129	149.706	**Within Groups**	
				130	154.901	**Total**	
لا توجد فروق	.448	.580	.463	1	.463	**Between Groups**	**Q24**
			.798	128	102.160	**Within Groups**	
				129	102.623	**Total**	

الجدول رقم (١٥)

جدول تحليل التباين ANOVA لأسئلة الاستبانة

بناءً على ما سبق وبملاحظة الجدولين السابقين نجد:

اختبار السؤال الأول : هنالك قسم خاص لإدارة العلاقات العامة في الجامعة

نلاحظ أن قيمة sig = o ،أقل من ١٪ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٨٥٪ في جامعة دمشق، أي متوسط الإجابات في جامعة دمشق يقترب من الموافق ،مقابل ٤,٥٥٪ في

جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في جامعة القلمون يقترب من الموافق بشدة،ما يؤكد على وجود قسم خاص لإدارة العلاقات العامة في جامعتي دمشق والقلمون ومعرفة أفراد العينتين بهذا القسم تبدو جيدة.

اختبار السؤال الثاني : تعتمد الجامعة تخطيطاً تشغيلياً قصير الأجل لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.8 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٢٥٪ في جامعة دمشق،٣,٢١٪ في جامعة القلمون ، أي متوسط الإجابات في جامعتي دمشق والقلمون يقترب من المحايد بنفس النسبة،أي هناك توافق لدى أفراد العينتين حول اعتماد بسيط لدى الجامعة للتخطيط التشغيلي قصير الأجل لبرامج العلاقات العامة .

اختبار السؤال الثالث : تعتمد الجامعة تخطيطاً تكتيكياً متوسط الأجل لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.08 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٣٥٪ في جامعة دمشق،٣,٦٥٪ في جامعة القلمون، أي هناك توافق لدى أفراد العينتين حول اعتماد بسيط لدى الجامعة للتخطيط التكتيكي متوسط الأجل لبرامج العلاقات العامة .

اختبار السؤال الرابع : تعتمد الجامعة تخطيطاً استراتيجياً طويل الأجل لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = o ،أقل من ١٪ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٤١٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,٠٠٪ في جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في الجامعتين يتجه نحو الموافق ولكن كانت النسبة أكبر في جامعة القلمون بمعنى أنه يتم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة فيها بشكل أكبر من جامعة دمشق .

اختبار السؤال الخامس : تتوافر لدى الجامعة المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.02 ،أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧١٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,١٧٪ في جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في جامعة

دمشق يتجه نحو الموافق لكنه في جامعة القلمون يتجه نحو الموافق بشدة بمعنى أنه تتوافر لدى جامعة القلمون المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة بنسبة أكبر من جامعة دمشق .

اختبار السؤال السادس : تسعى الجامعة لتوفير المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.6 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٣٥٪ في جامعة دمشق،٣,٦٥٪ في جامعة القلمون ،أي هناك توافق لدى أفراد العينتين في أن الجامعة تسعى لتوفير المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة.

اختبار السؤال السابع : للجامعة خبرة متراكمة عبر الزمن تغنيها عن إجراء خطط استراتيجية للعلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.6 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٢,٩٢٪ في جامعة دمشق،٣,٠٢٪ في جامعة القلمون،أي متوسط إجابات جامعة دمشق تتجه نحو غير الموافق في حين تتجه إجابات جامعة القلمون نحو الموافق،بمعنى أن الخبرة المتراكمة عبر الزمن لجامعة دمشق لا تغنيها عن إجراء خطط استراتيجية للعلاقات العامة،مقابل اعتبار عينة جامعة القلمون أن الخبرة قد تغني الجامعة عن إجراء تلك الخطط.

اختبار السؤال الثامن : القائمون على عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يضعون خططهم وفقاً لبرنامج زمني ملائم لتنفيذها

نلاحظ أن قيمة sig = 0.3 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٢٪ في جامعة دمشق،٣,٧٩٪ في جامعة القلمون،أي أن هناك توافق لدى أفراد العينتين في أن القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يضعون خططهم وفقاً لبرنامج زمني ملائم لتنفيذها لكن جامعة القلمون كانت بنسبة أكبر.

اختبار السؤال التاسع : تستخدم العلاقات العامة في الجامعة مجموعة من وسائل الاتصال للتواصل مع عملائها

نلاحظ أن قيمة sig = 0.52 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧٢٪ في جامعة دمشق،٤,٠٦٪ في جامعة القلمون،إن متوسط الإجابات يتجه في جامعة دمشق نحو الموافق بينما في جامعة القلمون نحو الموافق بشدة،أي أن جامعة القلمون تستخدم فيها العلاقات العامة مجموعة من وسائل الاتصال للتواصل مع عملائها بنسبة أكبر مما هو في جامعة دمشق.

اختبار السؤال العاشر : تتوافر لدى إدارة الجامعة الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.04 ،أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٨٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,٠٨٪ في جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في جامعة دمشق يقترب من المحايد في حين يقترب في جامعة القلمون من الموافق بشدة،أي تتوافر لدى إدارة جامعة القلمون الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة أكثر مما هو في جامعة دمشق .

اختبار السؤال الحادي عشر : الخطط لبرامج العلاقات العامة يتم مراجعتها وتقييمها في ضوء التغيرات البيئية

نلاحظ أن قيمة sig = 0.08 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٤٥٪ في جامعة دمشق،٣,٧٥٪ في جامعة القلمون،إن التوافق واضح بين الجامعتين على أن الخطط لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يتم مراجعتها وتقييمها في ضوء التغيرات البيئية .

اختبار السؤال الثاني عشر : إن العلاقات العامة في الجامعة تحيط الإدارة العليا بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.5 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٥٨٪ في جامعة

دمشق،٣,٤٥٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين حول دور العلاقات العامة في إحاطة الإدارة العليا في الجامعة بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة .

اختبار السؤال الثالث عشر : إن العلاقات العامة في الجامعة تساعد في تخطيط الاتصال داخل الجامعة بين مختلف مستويات التنظيم

نلاحظ أن قيمة sig = 0.2 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٨٧٪ في جامعة دمشق،٣,٦٧٪ في جامعة القلمون ،ومن متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين حول دور العلاقات العامة في المساعدة في تخطيط الاتصال داخل الجامعة.

اختبار السؤال الرابع عشر : إن العلاقات العامة في الجامعة تساعد في الإشراف على الاتصالات الخارجية

نلاحظ أن قيمة sig = 0 ،أقل من 1% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٥٧٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,٠٩٪ في جامعة القلمون،بالتالي متوسط الإجابات في جامعة دمشق يتجه نحو الموافق في حين يتجه في جامعة القلمون نحو الموافق بشدة،بمعنى أن العلاقات العامة في جامعة القلمون تساعد في الإشراف على الاتصالات الخارجية بشكل أكبر من جامعة دمشق.

اختبار السؤال الخامس عشر : إن العلاقات العامة في الجامعة توفر الوقت والخبرة الكافيين لتوجيه وإرشاد الجمهور وإيضاح السياسة المتبعة في الجامعة وأثرها على مصالحهم

نلاحظ أن قيمة sig = 0.1 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٣٪ في جامعة دمشق،٣,٩٠٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين حول توفير العلاقات العامة في الجامعة للوقت والخبرة الكافيين لتوجيه وإرشاد الجمهور وإيضاح السياسة المتبعة في الجامعة وأثرها على مصالحهم .

اختبار السؤال السادس عشر : إن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد إلى مراقبة الإدارات الأخرى حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطتها

نلاحظ أن قيمة sig = 0.5 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧٦٪ في جامعة دمشق،٣,٦٥٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين على أن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد إلى مراقبة الإدارات الأخرى حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطتها .

اختبار السؤال السابع عشر : تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم

نلاحظ أن قيمة sig = 0.5 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٥٦٪ في جامعة دمشق،٣,٦٥٪ في جامعة القلمون، من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين على أن إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم .

اختبار السؤال الثامن عشر : تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق مصلحة الجامعة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.9 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٢٪ في جامعة دمشق،٣,٦٠٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين على أن إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق مصلحة الجامعة .

اختبار السؤال التاسع عشر : تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة ومصالح جماهيرها

نلاحظ أن قيمة sig = 0.4 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧٦٪ في جامعة

دمشق،٣,٩٠٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين ،لكن جامعة القلمون بنسبة أكبر تأخذ بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة ومصالح جماهيرها .

اختبار السؤال العشرين : إن العلاقات العامة في الجامعة هي وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية

نلاحظ أن قيمة sig = 0.1 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٣١٪ في جامعة دمشق،٢,٩٠٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد أن إجابات جامعة دمشق تتجه نحو المحايد مقابل الاتجاه نحو غير الموافق في جامعة القلمون .

اختبار السؤال الحادي والعشرين : إن العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور

نلاحظ أن قيمة sig = 0.4 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٥٩٪ في جامعة دمشق،٣,٧٧٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين على أن العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور،لكن كانت النسبة أكبر في جامعة القلمون.

اختبار السؤال الثاني والعشرين : تسعى العلاقات العامة لخلق صورة مشرقة للجامعة بغض النظر عن واقعها

نلاحظ أن قيمة sig = 0.1 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٥٪ في جامعة دمشق،٣,٢٩٪ في جامعة القلمون ،من متوسط الإجابات نجد أن الاتجاه في الإجابات كان نحو المحايد في القلمون والموافق في دمشق.

اختبار السؤال الثالث والعشرين : تسعى العلاقات العامة لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف

نلاحظ أن قيمة sig = 0.03 ،أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧٥٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,١٥٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد أن إجابات جامعة دمشق تتجه نحو الموافق مقابل اتجاهها نحو الموافق بشدة في جامعة القلمون،أي تسعى العلاقات العامة في جامعة القلمون لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف بشكل أكبر مما هو في جامعة دمشق.

اختبار السؤال الرابع والعشرين والأخير : إن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة له تأثير واضح على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها في المجتمع

نلاحظ أن قيمة sig = 0.4 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٤,١٠٪ في جامعة دمشق،٣,٩٨٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد أن أفراد عينة جامعة دمشق تتجه إجاباتهم نحو الموافق بشدة مقابل اتجاهها نحو الموافق في القلمون ،أي اعتبرت جامعة دمشق بنسبة أكبر من جامعة القلمون أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة له تأثير واضح على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها في المجتمع .

وقد تم إضافة عمود إلى جانب جدول ANOVA يتضمن الإشارة عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،ومن خلال هذا العمود وجدنا أن :

الأسئلة (١،٤،٥،١٠،٢٣) كانت تدل إجابات المبحوثين فيها في عينتي جامعتي دمشق والقلمون على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجامعة،بينما بقية الأسئلة دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة.

ثالثاً : اختبار التباين لأسئلة الفروض

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الأولى :

قد يكون دور العلاقات العامة في الجامعة داخلياً أو خارجياً ،وقد تم تصنيف الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى كما يلي :

الأسئلة التي تعكس الدور الداخلي للعلاقات العامة في الجامعة هي :١،١٢،١٣،١٦،١٧،١٨،١٩

الأسئلة التي تعكس الدور الخارجي للعلاقات العامة في الجامعة هي :٩،١٤،١٥

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N			
.67123	3.7143	79	INTERNAL	جامعة دمشق	اسم الجامعة
.77491	3.6414	79	EXTERNAL		
		79	Valid N (listwise)		
.60485	3.7812	53	INTERNAL	جامعة القلمون	
.65893	4.0252	53	EXTERNAL		
		53	Valid N (listwise)		

Descriptives

Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
5.00	1.57	3.8646	3.5639	.07552	.67123	3.7143	79	جامعة دمشق	INTERNAL
5.00	2.43	3.9479	3.6145	.08308	.60485	3.7812	53	جامعة القلمون	
5.00	1.57	3.8520	3.6303	.05604	.64387	3.7412	132	Total	
5.00	1.33	3.8149	3.4678	.08718	.77491	3.6414	79	جامعة دمشق	EXTERNAL
5.00	2.33	4.2068	3.8435	.09051	.65893	4.0252	53	جامعة القلمون	
5.00	1.33	3.9249	3.6660	.06546	.75204	3.7955	132	Total	

الجدول (١٦)

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الأولى

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.560	.341	.142	1	.142	Between Groups	INTERNAL
		.417	130	54.167	Within Groups	

			131	54.309	**Total**	
.004	8.751	4.673	1	4.673	**Between Groups**	**EXTERNAL**
		.534	130	69.416	**Within Groups**	
			131	74.088	**Total**	

الجدول (١٧)

تحليل التباين **ANOVA** لأسئلة الفرضية الأولى

تم الإشارة إلى الدور الداخلي للعلاقات العامة بكلمة INTERNAL في الجدول ،والدور الخارجي للعلاقات العامة بكلمة EXTERNAL في الجدول.

الدور الداخلي للعلاقات العامة :

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig = 0.5 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالدور الداخلي الذي تلعبه العلاقات العامة حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط الأسئلة التي تعكس الدور الداخلي ٣,٧٪ في جامعة دمشق،٣,٧٪ في جامعة القلمون ، أي متوسط الإجابات في جامعتي دمشق والقلمون يقترب من الموافق بنفس النسبة،أي هناك توافق لدى أفراد العينتين على ما يلي :

قيام العلاقات العامة بإحاطة الإدارة العليا بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة .

قيام العلاقات العامة بالمساعدة في تخطيط الاتصال داخل الجامعة بين مختلف مستويات التنظيم.

قيام العلاقات العامة بالمساعدة في مراقبة الإدارات الأخرى في الجامعة بما لا يُحدِث التناقض مع أنشطتها .

إن تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم تأخذها الجامعة بعين الاعتبار بما يحقق التوازن بين مصلحة الجامعة ومصلحة جماهيرها.

الدور الخارجي للعلاقات العامة :

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig = o ،أقل من ١٪ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالدور الخارجي الذي تلعبه العلاقات العامة في الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,٠٠٪ في جامعة القلمون،أي

متوسط الإجابات في الجامعتين يتجه نحو الموافق ولكن كانت النسبة أكبر في جامعة القلمون بمعنى أنه :

- تستخدم العلاقات العامة في جامعة القلمون مجموعة من وسائل الاتصال للتواصل مع عملائها أكثر من جامعة دمشق،ويمكن أن نفسر ذلك بأن جامعة القلمون بحاجة لكي تتواصل مع عملائها إلى وسائل الاتصال اللازمة والتي تحقق لها الوصول إلى أكبر قدر ممكن من العملاء،وقد يعود ذلك إلى حداثة وجودها في السوق التعليمي مقارنة بقدم جامعة دمشق في هذا المجال،بالإضافة إلى المنافسة القوية التي تواجهها في قطاع التعليم العالي الخاص.

- إن العلاقات العامة في جامعة القلمون تساعد في الإشراف على الاتصالات الخارجية أكثر من جامعة دمشق،ويمكن أن نفسر ذلك بأن العلاقات العامة قد تكون الجهة الوحيدة لجامعة القلمون التي تتولى مهمة الاتصال مع البيئة الخارجية للجامعة.

- إن العلاقات العامة في جامعة القلمون توفر الوقت والخبرة الكافيين لتوجيه وإرشاد الجمهور وإيضاح السياسة المتبعة في الجامعة بما يخدم مصالح عملائها بينما لا نجد ذلك في جامعة دمشق،لأن جامعة القلمون كمؤسسة ربحية تضع العميل عندها بالأولوية الأولى وتسعى لإرضائه وخدمة مصالحه.

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الثانية :

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N			
1.193	3.25	79	Q02	جامعة دمشق	اسم الجامعة
1.004	3.35	78	Q03		
1.160	3.41	79	Q04		
1.259	2.92	79	Q07		
1.060	3.62	78	Q08		
.989	3.45	78	Q11		
		76	Valid N (listwise)		
1.194	3.21	52	Q02	جامعة القلمون	
.890	3.65	51	Q03		
.929	4.00	52	Q04		

1.217	3.02	53	**Q07**		
.968	3.79	53	**Q08**		
.947	3.75	52	**Q11**		
		51	**Valid N (listwise)**		

Descriptives

Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
5	1	3.52	2.99	.134	1.193	3.25	79	جامعة دمشق	Q02
5	1	3.54	2.88	.166	1.194	3.21	52	جامعة القلمون	
5	1	3.44	3.03	.104	1.189	3.24	131	Total	
5	1	3.57	3.12	.114	1.004	3.35	78	جامعة دمشق	Q03
5	1	3.90	3.40	.125	.890	3.65	51	جامعة القلمون	
5	1	3.63	3.30	.085	.969	3.47	129	Total	
5	1	3.66	3.15	.131	1.160	3.41	79	جامعة دمشق	Q04
5	1	4.26	3.74	.129	.929	4.00	52	جامعة القلمون	
5	1	3.83	3.45	.097	1.110	3.64	131	Total	
5	1	3.21	2.64	.142	1.259	2.92	79	جامعة دمشق	Q07
5	1	3.35	2.68	.167	1.217	3.02	53	جامعة القلمون	
5	1	3.18	2.75	.108	1.238	2.96	132	Total	
5	1	3.85	3.38	.120	1.060	3.62	78	جامعة دمشق	Q08
5	1	4.06	3.53	.133	.968	3.79	53	جامعة القلمون	
5	1	3.86	3.51	.089	1.023	3.69	131	Total	
5	1	3.67	3.23	.112	.989	3.45	78	جامعة دمشق	Q11
5	2	4.01	3.49	.131	.947	3.75	52	جامعة القلمون	
5	1	3.74	3.40	.086	.980	3.57	130	Total	

الجدول (١٨)

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الثانية

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.845	.038	.054	1	.054	Between Groups	Q02
		1.423	129	183.610	Within Groups	

			130	183.664	**Total**	
.085	3.023	2.792	1	2.792	**Between Groups**	**Q03**
		.924	127	117.301	**Within Groups**	
			128	120.093	**Total**	
.002	9.607	11.099	1	11.099	**Between Groups**	**Q04**
		1.155	129	149.038	**Within Groups**	
			130	160.137	**Total**	
.668	.185	.285	1	.285	**Between Groups**	**Q07**
		1.543	130	200.525	**Within Groups**	
			131	200.811	**Total**	
.333	.944	.989	1	.989	**Between Groups**	**Q08**
		1.048	129	135.179	**Within Groups**	
			130	136.168	**Total**	
.086	2.995	2.832	1	2.832	**Between Groups**	**Q11**
		.946	128	121.045	**Within Groups**	
			129	123.877	**Total**	

الجدول (١٩)

تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الثانية

***تحليل السؤال الثاني** : تعتمد الجامعة تخطيطاً تشغيلياً قصير الأجل لبرامج العلاقات العامة*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.8 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٢٥٪ في جامعة دمشق،٣,٢١٪ في جامعة القلمون ، أي متوسط الإجابات في جامعتي دمشق والقلمون يقترب من المحايد بنفس النسبة،أي هناك توافق لدى أفراد العينتين حول اعتماد بسيط لدى الجامعة للتخطيط التشغيلي قصير الأجل لبرامج العلاقات العامة .

***تحليل السؤال الثالث** : تعتمد الجامعة تخطيطاً تكتيكياً متوسط الأجل لبرامج العلاقات العامة*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.08 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٣٥٪ في جامعة دمشق،٣,٦٥٪ في جامعة القلمون، أي هناك توافق لدى أفراد العينتين حول اعتماد بسيط لدى الجامعة للتخطيط التكتيكي متوسط الأجل لبرامج العلاقات العامة .

***تحليل السؤال الرابع** : تعتمد الجامعة تخطيطاً استراتيجياً طويل الأجل لبرامج العلاقات العامة*

نلاحظ أن قيمة sig = o ،أقل من ١٪ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٤١٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,٠٠٪ في جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في الجامعتين يتجه نحو الموافق ولكن كانت النسبة أكبر في جامعة القلمون بمعنى أنه يتم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة فيها بشكل أكبر من جامعة دمشق .

***تحليل السؤال السابع** : للجامعة خبرة متراكمة عبر الزمن تغنيها عن إجراء خطط استراتيجية للعلاقات العامة*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.6 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٢,٩٢٪ في جامعة دمشق،٣,٠٢٪ في جامعة القلمون،أي متوسط إجابات جامعة دمشق تتجه نحو غير الموافق في حين تتجه إجابات جامعة القلمون نحو الموافق،بمعنى أن الخبرة المتراكمة عبر الزمن لجامعة دمشق لا تغنيها عن إجراء خطط استراتيجية للعلاقات العامة،مقابل اعتبار عينة جامعة القلمون أن الخبرة قد تغني الجامعة عن إجراء تلك الخطط.

***تحليل السؤال الثامن** : القائمون على عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يضعون خططهم وفقاً لبرنامج زمني ملائم لتنفيذها*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.3 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٢٪ في جامعة دمشق،٣,٧٩٪ في جامعة القلمون،أي أن هناك توافق لدى أفراد العينتين في أن القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يضعون خططهم وفقاً لبرنامج زمني ملائم لتنفيذها لكن جامعة القلمون كانت بنسبة أكبر.

***تحليل السؤال الحادي عشر** : الخطط لبرامج العلاقات العامة يتم مراجعتها وتقييمها في ضوء التغيرات البيئية*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.08 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٤٥٪ في جامعة

دمشق،٣,٧٥٪ في جامعة القلمون،إن التوافق واضح بين الجامعتين على أن الخطط لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يتم مراجعتها وتقييمها في ضوء التغيرات البيئية .

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الثالثة :

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N			
1.232	3.71	79	Q05	جامعة دمشق	اسم الجامعة
1.015	3.78	78	Q06		
1.215	3.68	79	Q10		
		78	Valid N (listwise)		
1.014	4.17	53	Q05	جامعة القلمون	
1.170	3.70	53	Q06		
.917	4.08	53	Q10		
		53	Valid N (listwise)		

Descriptives

Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
5	1	3.98	3.43	.139	1.232	3.71	79	جامعة دمشق	Q05
5	1	4.45	3.89	.139	1.014	4.17	53	جامعة القلمون	
5	1	4.09	3.69	.102	1.167	3.89	132	Total	
5	1	4.01	3.55	.115	1.015	3.78	78	جامعة دمشق	Q06
5	1	4.02	3.38	.161	1.170	3.70	53	جامعة القلمون	
5	1	3.93	3.56	.094	1.077	3.75	131	Total	
5	1	3.96	3.41	.137	1.215	3.68	79	جامعة دمشق	Q10
5	2	4.33	3.82	.126	.917	4.08	53	جامعة القلمون	
5	1	4.03	3.65	.097	1.118	3.84	132	Total	

الجدول (٢٠)

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الثالثة

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.026	5.101	6.740	1	6.740	Between Groups	Q05
		1.321	130	171.775	Within Groups	
			131	178.515	Total	
.663	.191	.222	1	.222	Between Groups	Q06
		1.166	129	150.465	Within Groups	
			130	150.687	Total	
.048	3.989	4.872	1	4.872	Between Groups	Q10
		1.221	130	158.787	Within Groups	
			131	163.659	Total	

الجدول (٢١)

تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الثالثة

تحليل السؤال الخامس *: تتوافر لدى الجامعة المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.02 ،أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧١٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,١٧٪ في جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في جامعة دمشق يتجه نحو الموافق لكنه في جامعة القلمون يتجه نحو الموافق بشدة بمعنى أنه تتوافر لدى جامعة القلمون المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة بنسبة أكبر من جامعة دمشق .

تحليل السؤال السادس : تسعى الجامعة لتوفير المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة

نلاحظ أن قيمة sig = 0.6 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٣٥٪ في جامعة دمشق،٣,٦٥٪ في جامعة القلمون ،أي هناك توافق لدى أفراد العينتين في أن الجامعة تسعى لتوفير المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة.

تحليل السؤال العاشر : *تتوافر لدى إدارة الجامعة الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.04 ،أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٨٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,٠٨٪ في جامعة القلمون،أي متوسط الإجابات في جامعة دمشق يقترب من المحايد في حين يقترب في جامعة القلمون من الموافق بشدة،أي تتوافر لدى إدارة جامعة القلمون الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة أكثر مما هو في جامعة دمشق .

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الرابعة :

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N			
1.270	3.31	77	Q20	جامعة دمشق	اسم الجامعة
1.204	3.59	79	Q21		
1.177	3.65	79	Q22		
1.214	3.75	79	Q23		
.831	4.10	78	Q24		
		76	Valid N (listwise)		
1.529	2.90	50	Q20	جامعة القلمون	
1.096	3.77	52	Q21		
1.361	3.29	51	Q22		
.826	4.15	52	Q23		
.980	3.98	52	Q24		
		50	Valid N (listwise)		

Descriptives

Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
5	1	3.60	3.02	.145	1.270	3.31	77	جامعة دمشق	Q20
5	1	3.33	2.47	.216	1.529	2.90	50	جامعة القلمون	
5	1	3.39	2.91	.123	1.386	3.15	127	Total	
5	1	3.86	3.33	.135	1.204	3.59	79	جامعة دمشق	Q21

	جامعة القلمون	52	3.77	1.096	.152	3.46	4.07	1	5
	Total	131	3.66	1.161	.101	3.46	3.86	1	5
Q22	جامعة دمشق	79	3.65	1.177	.132	3.38	3.91	1	5
	جامعة القلمون	51	3.29	1.361	.191	2.91	3.68	1	5
	Total	130	3.51	1.259	.110	3.29	3.73	1	5
Q23	جامعة دمشق	79	3.75	1.214	.137	3.47	4.02	1	5
	جامعة القلمون	52	4.15	.826	.115	3.92	4.38	2	5
	Total	131	3.91	1.092	.095	3.72	4.10	1	5
Q24	جامعة دمشق	78	4.10	.831	.094	3.92	4.29	1	5
	جامعة القلمون	52	3.98	.980	.136	3.71	4.25	1	5
	Total	130	4.05	.892	.078	3.90	4.21	1	5

الجدول (٢٢)

اختبار التباين لأسئلة الفرضية الرابعة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q20	Between Groups	5.138	1	5.138	2.710	.102
	Within Groups	237.019	125	1.896		
	Total	242.157	126			
Q21	Between Groups	.953	1	.953	.705	.403
	Within Groups	174.269	129	1.351		
	Total	175.221	130			
Q22	Between Groups	3.828	1	3.828	2.442	.121
	Within Groups	200.664	128	1.568		
	Total	204.492	129			
Q23	Between Groups	5.195	1	5.195	4.476	.036
	Within Groups	149.706	129	1.161		
	Total	154.901	130			
Q24	Between Groups	.463	1	.463	.580	.448
	Within Groups	102.160	128	.798		
	Total	102.623	129			

الجدول (٢٣)

تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الرابعة

تحليل السؤال العشرين *: إن العلاقات العامة في الجامعة هي وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.1 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٣١٪ في جامعة دمشق،٢,٩٠٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد أن إجابات جامعة دمشق تتجه نحو المحايد مقابل الاتجاه نحو غير الموافق في جامعة القلمون .

تحليل السؤال الحادي والعشرين *: إن العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.4 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٥٩٪ في جامعة دمشق،٣,٧٧٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد التوافق بين الجامعتين على أن العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور،لكن كانت النسبة أكبر في جامعة القلمون.

تحليل السؤال الثاني والعشرين *: تسعى العلاقات العامة لخلق صورة مشرقة للجامعة بغض النظر عن واقعها*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.1 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٦٥٪ في جامعة دمشق،٣,٢٩٪ في جامعة القلمون ،من متوسط الإجابات نجد أن الاتجاه في الإجابات كان نحو المحايد في القلمون والموافق في دمشق.

تحليل السؤال الثالث والعشرين *: تسعى العلاقات العامة لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.03 ،أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة،أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٣,٧٥٪ في جامعة دمشق،مقابل ٤,١٥٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد أن إجابات

جامعة دمشق تتجه نحو الموافق مقابل اتجاهها نحو الموافق بشدة في جامعة القلمون،أي تسعى العلاقات العامة في جامعة القلمون لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف بشكل أكبر مما هو في جامعة دمشق.

***تحليل السؤال الرابع والعشرين والأخير** : إن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة له تأثير واضح على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها في المجتمع*

نلاحظ أن قيمة sig = 0.4 ،أكبر من ٥٪ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية،أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسؤال حسب الجامعة،حيث بلغ متوسط السؤال ٤,١٠٪ في جامعة دمشق،٣,٩٨٪ في جامعة القلمون،من متوسط الإجابات نجد أن أفراد عينة جامعة دمشق تتجه إجاباتهم نحو الموافق بشدة مقابل اتجاهها نحو الموافق في القلمون ،أي اعتبرت جامعة دمشق بنسبة أكبر من جامعة القلمون أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة له تأثير واضح على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها في المجتمع .

رابعاً : اختبار الفروض

في هذا الاختبار إذا كانت درجة الفرضية أقل تماماً من الوسط الفرضي الذي اعتمدناه مسبقاً (٣)،تكون الفرضية مرفوضة،وإذا كانت درجة الفرضية ٣ فأكثر تعد مقبولة.

والجدول التالي يوضح اختبار درجة الفرضيات وفقاً لجامعتي دمشق والقلمون:

Descriptives

Descriptive Statistics

اسم الجامعة			Mean	Std. Deviation
جامعة دمشق	درجة الفرضية الأولى	79	3.6924	.62691
	درجة الفرضية الثانية	79	3.3295	.64891
	درجة الفرضية الثالثة	79	3.7215	.87938
	درجة الفرضية الرابعة	79	3.6848	.60893
	Valid N	79		

			(listwise)		
.58600	3.8560	53	درجة الفرضية الأولى	جامعة القلمون	
.67065	3.5802	53	درجة الفرضية الثانية		
.75225	3.9811	53	درجة الفرضية الثالثة		
.55381	3.6279	52	درجة الفرضية الرابعة		
		52	Valid N (listwise)		

Oneway

Descriptives

Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N		
		Upper Bound	Lower Bound						
5.00	1.80	3.8328	3.5520	.07053	.62691	3.6924	79	جامعة دمشق	درجة الفرضية الأولى
5.00	2.60	4.0175	3.6945	.08049	.58600	3.8560	53	جامعة القلمون	
5.00	1.80	3.8638	3.6524	.05343	.61384	3.7581	132	Total	
4.67	1.67	3.4749	3.1842	.07301	.64891	3.3295	79	جامعة دمشق	درجة الفرضية الثانية
5.00	2.00	3.7650	3.3953	.09212	.67065	3.5802	53	جامعة القلمون	
5.00	1.67	3.5450	3.3154	.05803	.66669	3.4302	132	Total	
5.00	1.67	3.9185	3.5245	.09894	.87938	3.7215	79	جامعة دمشق	درجة الفرضية الثالثة
5.00	2.00	4.1885	3.7738	.10333	.75225	3.9811	53	جامعة القلمون	
5.00	1.67	3.9700	3.6816	.07289	.83749	3.8258	132	Total	
5.00	2.60	3.8212	3.5484	.06851	.60893	3.6848	79	جامعة دمشق	درجة الفرضية الرابعة
5.00	2.40	3.7821	3.4737	.07680	.55381	3.6279	52	جامعة القلمون	
5.00	2.40	3.7635	3.5609	.05121	.58616	3.6622	131	Total	

الجدول رقم (٢٤)

جدول يوضح اختبار درجة الفرضيات وفقاً لجامعتي دمشق والقلمون

١ - جامعة دمشق:

الفرضية الأولى: بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٦) .

الفرضية الثانية : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٣) .

الفرضية الثالثة : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٧) .

الفرضية الرابعة : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٦) .

٢ – جامعة القلمون:

الفرضية الأولى : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٨) .

الفرضية الثانية : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٥) .

الفرضية الثالثة : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٩) .

الفرضية الرابعة : بما أن درجة الفرضية الأولى أكبر من ٣ فهي مقبولة،حيث بلغت (٣,٦) .

ونستخدم فيما يلي اختبار التباين ANOVA ،الذي يختبر التباين بدرجة الفرضيات بين جامعة دمشق وجامعة القلمون

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
درجة الفرضية الأولى	Between Groups	.849	1	.849	2.274	.134
	Within Groups	48.512	130	.373		
	Total	49.361	131			
درجة الفرضية الثانية	Between Groups	1.993	1	1.993	4.607	.034
	Within Groups	56.233	130	.433		
	Total	58.226	131			
درجة الفرضية الثالثة	Between Groups	2.138	1	2.138	3.097	.081
	Within Groups	89.743	130	.690		
	Total	91.881	131			
درجة الفرضية الرابعة	Between Groups	.102	1	.102	.294	.589
	Within Groups	44.564	129	.345		
	Total	44.665	130			

الجدول رقم (٢٥)

جدول يوضح اختبار التباين ANOVA بدرجة الفرضية بين جامعتي دمشق والقلمون

إن اختبار درجات الفرضيات بالاعتماد على الجدول السابق:

اختبار درجة الفرضية الأولى : إن قيمة sig = 0.13 وهي أكبر من ٥ %،وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة الفرضية الأولى بين جامعتي دمشق والقلمون ، حيث بلغ

متوسط درجة الفرضية الأولى (٣,٦) في جامعة دمشق ،و (٣,٨) في جامعة القلمون،ومنه نرفض الفرضية الأولى ونقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص وذلك تبعاً للدور الذي تلعبه العلاقات العامة فيها.

اختبار درجة الفرضية الثانية : إن قيمة ٠,٠٣ = sig وهي أقل من ٥ %،وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة الفرضية الثانية بين جامعتي دمشق والقلمون ، حيث بلغ متوسط درجة الفرضية الأولى (٣,٣) في جامعة دمشق ،و (٣,٥) في جامعة القلمون،ومنه نرفض الفرضية الثانية ونقول:

تعتمد جامعات القطاع الخاص برامج مخططة استراتيجياً للعلاقات العامة بشكل مختلف عما هو عليه الحال في جامعات القطاع الخاص،(وفي جامعة القلمون بشكل أكبر).

اختبار درجة الفرضية الثالثة : إن قيمة 0.08 = sig وهي أكبر من ٥ %،وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة الفرضية الثالثة بين جامعتي دمشق والقلمون ، حيث بلغ متوسط درجة الفرضية الأولى (٣,٧) في جامعة دمشق ،و (٣,٩) في جامعة القلمون،ومنه نقبل الفرضية الثالثة ونقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بتوافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص.

اختبار درجة الفرضية الرابعة : إن قيمة 0.5 = sig وهي أكبر من ٥ %،وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة الفرضية الرابعة بين جامعتي دمشق والقلمون ، حيث بلغ متوسط درجة الفرضية الأولى (٣,٦) في جامعة دمشق ،و (٣,٦) في جامعة القلمون،ومنه نقبل الفرضية الرابعة ونقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث أثر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على الصورة الذهنية المتكونة لدى العملاء بين جامعات القطاع العام وجامعات القطاع الخاص.

وبملاحظة نتيجة اختبار درجة الفرضيتين الثانية والرابعة،نجد أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة يؤثر على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها ولكن بدون فروق ذات دلالة إحصائية في هذا التأثير بين الجامعتين،وقد يعود ذلك إلى أن جامعات القطاع الخاص

بحاجة أكثر للتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة من أجل رسم صورة ذهنية إيجابية لدى عملائها في المجتمع،وقد يعود ذلك إلى اشتداد قوة المنافسة الموجودة في هذا القطاع وارتفاع مستوى العرض مقابل الطلب فيه،بينما حاجة جامعات القطاع العام للتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة هي أقل لأن القطاع التعليمي العام غير تنافسي وارتفاع مستوى الطلب مقابل العرض فيه،وهذا كله يرتبط ويتوافق مع ما ذكرناه في القسم النظري من هذا البحث.

المبحث الثالث : مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

أولاً : مناقشة النتائج

من خلال الدراسة العملية (الميدانية) السابقة وتحليل الأسئلة يمكن مناقشة النتائج التالية:

١ - هناك توافق لدى أفراد عينتي جامعة دمشق وجامعة القلمون حول الدور الداخلي للعلاقات العامة في الجامعة كما يلي :

قيام العلاقات العامة بإحاطة الإدارة العليا بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة .

قيام العلاقات العامة بالمساعدة في تخطيط الاتصال داخل الجامعة بين مختلف مستويات التنظيم.

قيام العلاقات العامة بالمساعدة في مراقبة الإدارات الأخرى في الجامعة بما لا يُحدِث التناقض مع أنشطتها .

إن تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم تأخذها الجامعة بعين الاعتبار بما يحقق التوازن بين مصلحة الجامعة ومصلحة جماهيرها.

٢ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين من حيث الدور الخارجي للعلاقات العامة في الجامعة كما يلي :

- تستخدم العلاقات العامة في جامعة القلمون مجموعة من وسائل الاتصال للتواصل مع عملائها أكثر من جامعة دمشق،ويمكن أن نفسر ذلك بأن جامعة القلمون بحاجة لكي تتواصل مع عملائها إلى وسائل الاتصال اللازمة والتي تحقق لها الوصول إلى أكبر قدر ممكن من العملاء بحكم حداثة وجودها في السوق التعليمي مقارنة بقدم جامعة دمشق في هذا المجال بالإضافة إلى المنافسة القوية التي تواجهها في قطاع التعليم العالي الخاص.
- إن العلاقات العامة في جامعة القلمون تساعد في الإشراف على الاتصالات الخارجية أكثر من جامعة دمشق،ويمكن أن نفسر ذلك بأن العلاقات العامة قد تكون الجهة الوحيدة لجامعة القلمون التي تتولى مهمة الاتصال مع البيئة الخارجية للجامعة.

- إن العلاقات العامة في جامعة القلمون توفر الوقت والخبرة الكافيين لتوجيه وإرشاد

الجمهور وإيضاح السياسة المتبعة في الجامعة بما يخدم مصالح عملائها بينما لا نجد ذلك في جامعة دمشق،لأن جامعة القلمون كمؤسسة ربحية تضع العميل عندها بالأولوية الأولى وتسعى لإرضائه وخدمة مصالحه.

٣ - وضعت جامعة دمشق قسماً خاصاً للعلاقات العامة فيها،وكذلك خصصت جامعة القلمون قسماً مماثلاً للعلاقات العامة فيها،ولكن معرفة أفراد عينة جامعة القلمون بقسم العلاقات العامة في جامعتهم كانت أكبر مقارنة بمعرفة أفراد عينة جامعة دمشق بهذا القسم .

٤ - تتوافر لدى جامعة القلمون المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة بنسبة أكبر من جامعة دمشق،كما و تتوافر لديها الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة أكثر مما هو في جامعة دمشق و بفروقات ذات دلالة إحصائية بين العينتين، ويمكن أن نعزو ذلك إلى أن حاجة جامعة القلمون للعلاقات العامة وبرامجها المخططة أكبر لكونها حديثة عهدها بدخول سوق خدمات التعليم العالي ،مقابل أنه كان هناك توافق بين العينتين وبنسب متقاربة على سعي الجامعة لتوفير المخصصات المالية اللازمة لمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة فيها.

٥ - هنالك توافق لدى أفراد عينتي جامعة دمشق وجامعة القلمون على أن القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يضعون خططهم وفقاً لبرنامج زمني ملائم لتنفيذها لكنه في جامعة القلمون كانت النسبة أكبر.

٦ - إن جامعة القلمون تستخدم العلاقات العامة فيها مجموعة من وسائل الاتصال للتواصل مع عملائها بنسبة أكبر مما هو في جامعة دمشق،ويمكن أن نرجع ذلك إلى حاجة جامعة القلمون للوصول إلى شرائح واسعة من جماهير المجتمع العربي السوري كونها لا تمتلك الباع الطويل الذي تمتلكه جامعة دمشق عبر عمرها الطويل.

٧ - التوافق واضح بين العينتين على أن الخطط لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يتم مراجعتها وتقييمها في ضوء التغيرات البيئية ولكن النسبة الأكبر كانت في جامعة القلمون.

٨ -إن إجابات جامعة دمشق تتجه نحو المحايد مقابل الاتجاه نحو غير الموافق في جامعة القلمون،فيما يخص اعتبار العلاقات العامة في الجامعة هي وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية .

٩ - نجد التوافق بين العينتين على أن العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور، لكن النسبة الأكبر كانت في جامعة القلمون،ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن جامعة القلمون بحاجة لقيام العلاقات العامة فيها بهذه الجهود لكسب ثقة عملائها.

١٠ - إن الاتجاه في الإجابات كان نحو المحايد في القلمون والموافق في دمشق،فيما يخص اعتبار العلاقات العامة في الجامعة تسعى لخلق صورة مشرقة للجامعة بغض النظر عن واقعها. و كان نحو المحايد في القلمون والموافق في دمشق،فيما يخص اعتبار العلاقات العامة في الجامعة تسعى لخلق صورة مشرقة للجامعة بغض النظر عن واقعها. و كان نحو المحايد في القلمون والموافق في دمشق،فيما يخص اعتبار العلاقات العامة في الجامعة تسعى لخلق صورة مشرقة للجامعة بغض النظر عن واقعها.

١١ - إن إجابات جامعة دمشق تتجه نحو الموافق مقابل اتجاهها نحو الموافق بشدة في جامعة القلمون فيما يخص اعتبار العلاقات العامة تسعى في جامعة القلمون لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف بفروق ذات دلالة إحصائية وبشكل أكبر مما هو في جامعة دمشق،ويمكن أن نفسر ذلك بأن العلاقات العامة في جامعة القلمون تسعى لدعم صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء في المجتمع بواقعية وموضوعية وبما يحمي تلك الصورة،لأنها في مرحلة دخول سوق جديد تحتاج فيه ليس فقط لجذب العملاء وإنما للاحتفاظ بهم،مقابل حرص جامعة دمشق على هذا الموضوع ولكن ليس بالشدة التي تحتاجها جامعة القلمون.

١٢ - إن أفراد عينتي جامعة دمشق والقلمون تتجه إجاباتهم نحو الموافق على أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة له تأثير واضح على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها في المجتمع.

ثانياً : تقديم التوصيات

إن التوصيات التي نقدمها تقع ضمن إطار وجود جامعات القطاع الخاص في سوريا في موقع تنافسي شديد مع اشتداد العرض مقابل الطلب،ووجود جامعات القطاع العام في سوريا في موقع غير تنافسي مع اشتداد الطلب مقابل العرض

١- ضرورة إطلاع وتعريف العملاء - وخاصة الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية - في جامعة دمشق وجامعة القلمون بقسم العلاقات العامة في الجامعة ، نظراً لوجود نسبة وإن كانت قليلة في الجامعتين من العملاء ممن لا يعرفون هذا القسم،مما يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك من قبَل إدارة الجامعة وإدارة قسم العلاقات العامة فيها.

٢- ضروة اعتماد التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعتين والقلمون بنسبة أكبر، نظراً لحاجتها إلى جهود العلاقات العامة المخططة استراتيجياً بما يحفظ صورة الجامعة في أذهان عملائها على المدى الطويل.

٣- توفير المخصصات المالية اللازمة والموارد البشرية الكفوءة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعتين وفي القلمون بشكل ملح أكثر،وعلى الرغم من توافر هذه المخصصات والموارد في جامعة القلمون لا بد من تكثيف الدعم المادي وصقل الكفاءات الموجودة لدى موظفي العلاقات العامة فيها ،لأن حاجة جامعة القلمون في الوقت الحالي للتخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة والاتصال بالجمهور أكثر من حاجة جامعة دمشق.

٤- ضرورة تعميق وتوسيع مجموعة وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة للتواصل مع عملائها في الجامعتين وفي القلمون بشكل ملح أكثر،نظراً لحاجتها الأكبر للوصول إلى شرائح واسعة من الجماهير في المجتمع واشتداد الموقف التنافسي عليها في قطاع التعليم العالي الخاص وانخفاض مستوى الطلب مقارنة بالقطاع العام..

٥- ضرورة دعم دور العلاقات العامة في إحاطة الإدارة العليا في الجامعة بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة،وفي المساعدة في تخطيط الاتصال داخل الجامعة،وكذلك في الإشراف على الاتصالات الخارجية في الجامعتين والقلمون بشكل ملح أكثر ،لأن ردود أفعال العملاء السلبية لا تؤثر على سياسة جامعة دمشق بالقدر الذي

تؤثر فيه على سياسة جامعة القلمون، سيما وأن جامعة القلمون كمؤسسة خاصة تعتبر ربحية وخسارة العميل بالنسبة لها ليست بالمسألة التقليدية،وإن تخطيط الاتصال داخل الجامعة والإشراف على الاتصالات الخارجية في جامعة دمشق وبحكم خبرتها المتراكمة عبر الزمن لم يعد يتطلب المساعدة أو الإشراف من قبل العلاقات العامة ،وبالمقابل تتطلب جامعة القلمون ذلك الدور الاستراتيجي من العلاقات العامة فيها.

٦- ضرورة أن تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة ومصالح جماهيرها ،لأن تحقيق هذا التوازن يعد جزءاً أساسياً من رسالتها في المجتمع ولكنه بدرجة أكبر في جامعة القلمون لأن مصالحها تتحقق بتأمين مصالح العملاء وتتهدد بتهديدها.

٧- ضرورة اعتبار العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل هذه الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور، وبشكل ملح أكثر في جامعة القلمون،ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن جامعة القلمون بحاجة لقيام العلاقات العامة فيها بهذه الجهود لكسب ثقة عملائها .

٨- ضرورة دعم دور العلاقات العامة في الجامعة في سعيها لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف بشكل أكبر في جامعة القلمون،لأن العلاقات العامة في جامعة القلمون ينبغي أن تسعى لدعم صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء في المجتمع بواقعية وموضوعية وبما يحمي تلك الصورة،لأنها في مرحلة دخول سوق جديد تحتاج فيه ليس فقط لجذب العملاء وإنما للاحتفاظ بهم،مقابل حرص جامعة دمشق على هذا الموضوع ولكن ليس بالشدة التي تحتاجها جامعة القلمون.

٩- ضرورة تكثيف الجهود الاتصالية للعلاقات العامة مع الجهات المعنية بها سواء أكانوا جماهير داخلية (كأعضاء الهيئة التدريسية والجهات الداعمة والممولة)،أم جماهير خارجية (كالطلاب وأولياء أمورهم والخريجين ووسائل الإعلام)،في الجامعتين وبشكل أكبر في جامعة القلمون نظراً لحاجتها الملحة للاتصال الناجح مع تلك الجماهير وحتى يتحقق دور العلاقات العامة في هذا المجال.

١٠ – ضرورة قيام إدارة العلاقات العامة في جامعة دمشق وجامعة القلمون بتعريف الجماهير بمصطلح الصورة الذهنية للجامعة وكيفية بنائها وتدعيمها وجعلها إيجابية على

المدى الطويل باستخدام التخطيط الاستراتيجي لبرامجها من خلال الندوات والمحاضرات والمؤتمرات وغير ذلك من أدوات العلاقات العامة،نظراً لوجود قصور في فهم عملاء الجامعتين لهذا المجال،وفي جامعات القطاع الخاص بشكل أكبر لأنها بحاجة إلى تكوين الصورة الذهنية الإيجابية لدى عملائها بحكم الوضع التنافسي وانخفاض مستوى الطلب أمام العرض في هذا القطاع،مقابل قلة اكتراث جامعات القطاع العام بموضوع الصورة الذهنية الإيجابية بحكم عدم وجود المنافسة وارتفاع الطلب أمام العرض في هذا القطاع .

١١ – ضرورة دعم جهود التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعتين وفي جامعة القلمون بشكل أكبر، لما لهذه الجهود من تأثير واضح على الصورة الذهنية التي تتكون لدى عملائها في المجتمع،وبما يحفظ هذه الصورة ويجعلها إيجابية على المدى الطويل ،فتتسع قاعدة عملائها وتصبح قادرة على مواجهة المنافسين والريادة في القطاع التعليمي الخاص وتحقيق التوازن بين العرض والطلب ،والسعي مستقبلاً لزيادة الطلب بما يوصلها إلى مستوى جامعات القطاع العام،وعندما تصل الجامعات الخاصة إلى هذا المستوى تتبرر ضرورة دعم جهود التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في القطاع العام لكونها ستصبح حينها في ميدان المنافسة مع جامعات القطاع الخاص .

الجمهورية العربية السورية

جـامـعـة دمشـــق

كليـة الاقتصـــــاد

قسم إدارة الأعمـال

السيد المحترم : .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث مُحمَّد عثمان العياش من طلاب كلية الاقتصاد في جامعة دمشق،بالتحضير لرسالة ماجستير بعنوان :

" العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في التعليم العالي والصورة الذهنية التي تتكون لدى العملاء في المجتمع".

دراسة ميدانية مقارنة بين جامعات القطاعين العام والخاص .

بإشراف الأستاذ الدكتور طارق الخيّر

ونحيطكم علماً بأن هذا الاستبيان سيوزَّع على عينتين من طلاب وموظفين إداريين وأعضاء هيئة تدريسية في كل من جامعتي دمشق (الحكومية) والقلمون (الخاصة)،وأن الهدف من هذا الاستبيان هو جمع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف هذا البحث العلمي،كالتعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي و أثره على الصورة الذهنية المتكونة لدى العملاء في المجتمع ،والتعرّف على مقترحاتكم وآرائكم فيما يخص هذا الموضوع ويدعمه .

مع العلم أن لهذا الاستبيان طابع السرية والخصوصية ،ولن تُستخدَم إلا لغرض البحث العلمي ،وكلنا أمل من شخصكم الكريم تخصيص بعض من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وتقديم المعلومات المطلوبة و المناسبة و المعبرة عن آرائكم ، و اقتراحاتكم لخدمة الأهداف العلمية لهذا البحث،و التي نأمل أن تعود بالنفع الكبير على جامعاتنا وعلى مستوى التعليم في بلدنا الحبيب سوريا.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث : مُحَمَّد عُثمَان العَيّاش

البريد الالكتروني: Mohamad.ayash@hotmail.com

القسم الأول: بيانات عامة

يُرجَى الإجابة على الأسئلة التالية:

-اسم الجامعة: .....

-اسم القائم على ملء الاستمارة (اختياري): .....

-مكان الإقامة: .....

-المسمّى الوظيفي: يُرجى وضع علامة ✓

( ) طالب من طلاب الجامعة ، ( ) موظف إداري في الجامعة ،

( ) عضو هيئة تدريسية في الجامعة.

-العمر حسب الفئات:

( ) أقل من ٢٥ سنة ، ( ) من ٢٥ إلى ٣٥ سنة ، ( ) من ٣٥ إلى ٤٥ سنة ، ( ) أكثر من ٤٥ سنة

-الجنس: ( ) ذكر ، ( ) أنثى

القسم الثاني : أسئلة حول مواضيع البحث العلمي

الأســـــئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١ – هنالك قسم خاص لإدارة العلاقات العامة في الجامعة					
٢ – تعتمد الجامعة تخطيطاً تشغيلياً قصير الأجل لبرامج العلاقات العامة					
٣ - تعتمد الجامعة تخطيطاً تكتيكياً متوسط الأجل لبرامج العلاقات العامة					
٤ - تعتمد الجامعة تخطيطاً استراتيجياً طويل الأجل لبرامج العلاقات العامة					
٥ - تتوافر لدى الجامعة المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة					
٦ - تسعى الجامعة لتوفير المخصصات المالية اللازمة للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة					
٧ - للجامعة خبرة متراكمة عبر الزمن تغنيها عن إجراء خطط استراتيجية للعلاقات العامة					

٨ – القائمون على عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة في الجامعة يضعون خططهم وفقاً لبرنامج زمني ملائم لتنفيذها					
٩ – تستخدم العلاقات العامة في الجامعة مجموعة من وسائل الاتصال للتواصل مع عملائها					
١٠- تتوافر لدى إدارة الجامعة الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة					
١١- الخطط لبرامج العلاقات العامة يتم مراجعتها وتقييمها في ضوء التغيرات البيئية					
١٢- إن العلاقات العامة في الجامعة تحيط الإدارة العليا بردود أفعال الجماهير نحو سياسات الجامعة					
١٣- إن العلاقات العامة في الجامعة تساعد في تخطيط الاتصال داخل الجامعة بين مختلف مستويات التنظيم					
١٤- إن العلاقات العامة في الجامعة تساعد في الإشراف على الاتصالات الخارجية					
١٥- إن العلاقات العامة في الجامعة توفر الوقت والخبرة الكافيين لتوجيه وإرشاد الجمهور وإيضاح السياسة المتبعة في الجامعة وأثرها على مصالحهم					

١٦- إن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد إلى مراقبة الإدارات الأخرى حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطتها					
١٧- تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم					
١٨- تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق مصلحة الجامعة					
١٩- تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند وضع سياساتها أو تعديلها تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقة الجامعة بجماهيرها واتجاهاتهم لتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة ومصالح جماهيرها					
٢٠- إن العلاقات العامة في الجامعة هي وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية					
٢١- إن العلاقات العامة في الجامعة ليست وسيلة دفاعية لجعل الجامعة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية ،وإنما تقوم بجهود مستمرة لكسب ثقة الجمهور					

٢٢- تسعى العلاقات العامة لخلق صورة مشرقة للجامعة بغض النظر عن واقعها					
٢٣- تسعى العلاقات العامة لخلق صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق بلا خداع أو تزييف					
٢٤- إن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الجامعة له تأثير واضح على الصورة الذهنية المتكونة لدى عملائها في المجتمع					

الإهداء

رجل العلاقات العامة الأوّل

القائد العظيم والنبي الكريم
محمد (صلى الله عليه وسلم).

ينابيع دافقة... مُثلٌ ومبادئ.
تخوم صدق ... وبيادر معرفة.
يا من يغار منك العطاء..
أنحني أمام كفاحك الطويل..

أبي العزيز

أساطير حنين... وأناشيد محبة..
غصون زيتون مقدسة..
أينعت قطرات من نور..
جذوع نخيل قدسية..
أعطت دروسا في الصبر والكفاح.. فأشرقت تناغيم الحب من قلبك الكبير..
أقبل يديك الملفوفتين بورود الجنة..

أمي الغالية

أنهارٌ متدفقة.. حباً وحناناً..
نجومُ متلألئة.. تضيء دربي إن اظلم.. وتحيي أملي إن تبدد..
كبرت بينهم .. أبني سعادتي من أفراحهم... وأستمد قوتي من وجودهم..

إخوتي الأعزاء

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساندني في إنجاز هذا البحث، وأخص بالشكر أستاذي الفاضل (الأستاذ الدكتور طارق الخير) - نائب رئيس جامعة دمشق للشؤون الإدارية- والذي ما انفك يغدق علينا من فيض عطاياه علماً ومعرفة واحتراماً للعلم والبحث العلمي، وبإرشاداته الحكيمة وآرائه السديدة رأى هذا البحث النور، والذي كان كالأب يوجهني ويحفّزني لأكون متميزاً، فله مني خالص الشكر والتقدير وأمنياتي بدوام الصحة والسعادة.

كما وأتوجه بفائق تقديري واحترامي وعميق شكري لمعلمتي الفاضلة (الدكتورة ريم رمضان)، إذ كانت معي في هذا البحث تصوّب أخطائي وتقيل عثراتي وكانت نصائحها لي دائماً محطّ اهتمامي فلها مني عظيم التقدير والامتنان.

ولا أنسى جهود كليتي الغالية (كلية الاقتصاد) بأعضاء هيئتها التدريسية الأكارم، ومكتبتها الغنية، وكذلك مكتبة الأسد الوطنية، وكل من ساندني وأسدى لي نصيحة لإخراج هذا البحث على هذا النحو، والذي أتمنى له أن يكون على قدر المسؤولية.

فهرس المحتويات

العنـــــــــــوان	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ط
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	١-١١
١.مقدمة البحث:	٢
٢.مشكلة البحث:	٤
٣.أهمية البحث:	٥
٤.أهداف البحث:	٥
٥.فروض البحث:	٦
٦.نموذج الدراسة:	٦
٧.منهجية البحث:	٧
٨.مجتمع وعينة البحث:	٧
٩.الدراسات السابقة :	٨
١٠.حدود الدراسة:	١٠
١١.مصطلحات البحث :	١٠
الفصل الثاني : العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	١٢-٣٩
المبحث الأول: (تعريف العلاقات العامة،مفهومها،وظائفها،طبيعتها ومراحل تطور ممارستها)	١٣-٢١
١-١ تعريفها:	١٣
١-٢ مفهومها:	١٥

١-٣ وظائفها:	١٦
١-٤ طبيعتها:	١٨
١-٥ مراحل تطور ممارستها:	١٩
المبحث الثاني : الجهات المعنية بالعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	٢١-٢٦
٢-١ العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية:	٢٢
٢-١-١ العلاقات العامة مع الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية:	٢٢
٢-١-٢ العلاقات العامة مع الجهات الداعمة (المموِّلة) :	٢٣
٢-٢ العلاقات العامة مع الجماهير الخارجية:	٢٤
٢-٢-١ العلاقات العامة مع جمهور الطلاب:	٢٤
٢-٢-٢ العلاقات العامة مع جمهور أولياء الطلاب:	٢٤
٢-٢-٣ العلاقات العامة مع الخريجين:	٢٥
٢-٢-٤ العلاقات العامة مع وسائل الإعلام:	٢٥
٢-٢-٥ العلاقات العامة مع الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:	٢٦
المبحث الثالث : إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	٢٧-٣١
٣-١ دور ومكانة إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:	٢٧
٣-٢ تنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:	٢٩
المبحث الرابع : الاتصال ووسائله في العلاقات العامة	٣٢-٣٩
٤-١ الاتصال (تعريفه ومفهومه،أهميته،خصائصه) :	٣٢
٤-٢ وسائل الاتصال في العلاقات العامة:	٣٥
٤-٣ أدوات العلاقات العامة :	٣٩
الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي	٤٠-٨١
المبحث الأول : عملية التخطيط الاستراتيجي	٤١-٥٠
تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:	٤١
مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركون فيه :	٤٢

١-٣ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي :	٤٥
١-٣-١ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي :	٤٥
١-٣-٢ التحليل الاستراتيجي (تحليل SWOT):	٤٨
المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٥١-٦٥
٢-١ مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :	٥١
٢-٢ العناصر الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:	٥٣
٢-٣ تصنيف الاستراتيجيات الملائمة لمؤسسات التعليم العالي :	٦١
المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة وتقييمها	٦٦-٨١
الفصل الرابع : الصورة الذهنية للمؤسسات في المجتمع	٨٢-١٠١
المبحث الأول : مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة	٨٣-٩٢
١-١ مفهوم الصورة الذهنية وتعريفها وطبيعتها:	٨٣
١-٢ سمات الصورة الذهنية :	٨٧
١-٣ أنواع الصورة الذهنية:	٨٧
١-٤ الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة:	٨٨
١-٥ العلاقات العامة والصورة الذهنية :	٩١
المبحث الثاني : الهوية المؤسساتية وبناء الصورة الذهنية	٩٣-٩٧
٢-١ العلاقة بين شخصية المؤسسة وهويتها وصورتها الذهنية:	٩٣
٢-٢ عملية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:	٩٥
المبحث الثالث : تخطيط برامج الصورة الذهنية للمؤسسة	٩٨-١٠١
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	١٠٢-١٥٧
المبحث الأول: الاستبيان ومراحل إعداد الدراسة الميدانية	١٠٣-١٠٧
أولاً: مجتمع وعينة البحث	١٠٣
ثانياً : أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات	١٠٤
ثالثاً: اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	١٠٦

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية	**١٠٧-١٥١**
أولاً:مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضيات وأسئلتها:	**١٠٧**
ثانياً : اختبارات التباين لأسئلة الاستبانة حسب الجامعة	**١٢٢**
ثالثاً : اختبار التباين لأسئلة الفروض	**١٣٦**
رابعاً : اختبار الفروض	**١٤٧**
المبحث الثالث : مناقشة النتائج وتقديم التوصيات	**١٥٢-١٥٧**
أولاً : مناقشة النتائج	**١٥٢**
ثانياً : تقديم التوصيات	**١٥٥**

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (١) مستويات التخطيط الاستراتيجي.	**٤٣**
الجدول رقم (٢) عناصر تقييم موظف العلاقات العامة.	**٧٧**
الجدول رقم (٣) العلاقة بين عدة مفاهيم والصورة الذهنية للمؤسسة.	**٩٣**
الجدول رقم (٤) نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل.	**١٠٥**
الجدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ.	**١٠٧**
الجدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الأولى وأسئلتها ضمن جامعة دمشق.	**١٠٨**
الجدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الأولى وأسئلتها ضمن جامعة القلمون.	**١١١**
الجدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثانية وأسئلتها ضمن جامعة دمشق.	**١١٣**
الجدول رقم (٩) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثانية وأسئلتها ضمن جامعة القلمون.	**١١٥**
الجدول رقم (١٠) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثالثة وأسئلتها ضمن جامعة دمشق.	**١١٦**
الجدول رقم (١١) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الثالثة وأسئلتها ضمن جامعة القلمون.	**١١٧**
الجدول رقم (١٢) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الرابعة وأسئلتها ضمن جامعة دمشق.	**١١٩**
الجدول رقم (١٣) مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضية الرابعة وأسئلتها ضمن جامعة القلمون.	**١٢١**
الجدول رقم (١٤) اختبار التباين لأسئلة الجامعة.	**١٢٥**
الجدول رقم (١٥) تحليل التباين ANOVA لأسئلة الاستبانة.	**١٢٨**
الجدول رقم (١٦) اختبار التباين لأسئلة الفرضية الأولى.	**١٣٦**
الجدول رقم (١٧) تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الأولى.	**١٣٧**
الجدول رقم (١٨) اختبار التباين لأسئلة الفرضية الثانية.	**١٣٩**
الجدول رقم (١٩) تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الثانية.	**١٤٠**

الجدول رقم (٢٠) اختبار التباين لأسئلة الفرضية الثالثة.	١٤٢
الجدول رقم (٢١) تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الثالثة.	١٤٣
الجدول رقم (٢٢) اختبار التباين لأسئلة الفرضية الرابعة.	١٤٥
الجدول رقم (٢٣) تحليل التباين ANOVA لأسئلة الفرضية الرابعة.	١٤٥
الجدول رقم (٢٤) اختبار درجة الفرضيات وفقاً لجامعتي دمشق والقلمون.	١٤٨
الجدول رقم (٢٥) اختبار التباين ANOVA بدرجة الفرضية بين جامعتي دمشق والقلمون.	١٤٩

فهرس الاشكال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم (١) نموذج تنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسات كبيرة الحجم	٣٠
الشكل رقم (٢) نموذج تنظيمي للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	٣١
الشكل رقم (٣) العناصر الأساسية لعملية الاتصال	٣٣
الشكل رقم (٤) طريقة الهرم المقلوب لعرض النشرة الأخبارية.	٣٨
الشكل رقم (٥) هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي.	٤٦
الشكل رقم (٦) نتائج تحليل SWOT.	٤٩
الشكل رقم (٧) اتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT.	٥٠
الشكل رقم (٨) خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي لبرامج العلاقات العامة	٦٧
الشكل رقم (٩) نموذج للعلاقة بين فلسفة المؤسسة وثقافتها وصورتها الذهنية	٩٤
الشكل رقم (١٠) مكونات الصورة الذهنية.	٩٧

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	١-١١
١.مقدمة البحث:	٢
٢.مشكلة البحث:	٤
٣.أهمية البحث:	٥
٤.أهداف البحث:	٥
٥.فروض البحث:	٦
٦.نموذج الدراسة:	٦
٧.منهجية البحث:	٧
٨.مجتمع وعينة البحث:	٧
٩.الدراسات السابقة :	٨
١٠.حدود الدراسة:	١٠
١١.مصطلحات البحث :	١٠
الفصل الثاني : العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	١٢-٣٩
المبحث الأول: (تعريف العلاقات العامة،مفهومها،وظائفها،طبيعتها ومراحل تطور ممارستها)	١٣-٢١
١-١ تعريفها:	١٣
١-٢ مفهومها:	١٥
١-٣ وظائفها:	١٦
١-٤ طبيعتها:	١٨
١-٥ مراحل تطور ممارستها:	١٩

المبحث الثاني : الجهات المعنية بالعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	٢١-٢٦
٢-١ العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية:	٢٢
٢-١-١ العلاقات العامة مع الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية:	٢٢
٢-١-٢ العلاقات العامة مع الجهات الداعمة (المموِّلة) :	٢٣
٢-٢ العلاقات العامة مع الجماهير الخارجية:	٢٤
٢-٢-١ العلاقات العامة مع جمهور الطلاب:	٢٤
٢-٢-٢ العلاقات العامة مع جمهور أولياء الطلاب:	٢٤
٢-٢-٣ العلاقات العامة مع الخريجين:	٢٥
٢-٢-٤ العلاقات العامة مع وسائل الإعلام:	٢٥
٢-٢-٥ العلاقات العامة مع الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:	٢٦
المبحث الثالث : إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي	٢٧-٣١
٣-١ دور ومكانة إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:	٢٧
٣-٢ تنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي:	٢٩
المبحث الرابع : الاتصال ووسائله في العلاقات العامة	٣٢-٣٩
٤-١ الاتصال (تعريفه ومفهومه،أهميته،خصائصه) :	٣٢
٤-٢ وسائل الاتصال في العلاقات العامة:	٣٥
٤-٣ أدوات العلاقات العامة :	٣٩
الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي	٤٠-٨١
المبحث الأول : عملية التخطيط الاستراتيجي	٤١-٥٠
تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:	٤١
مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركون فيه :	٤٢
١-٣ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي :	٤٥
١-٣-١ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي :	٤٥
١-٣-٢ التحليل الاستراتيجي (تحليل SWOT):	٤٨

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٥١-٦٥
٢-١ مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :	٥١
٢-٢ العناصر الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:	٥٣
٢-٣ تصنيف الاستراتيجيات الملائمة لمؤسسات التعليم العالي :	٦١
المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة وتقييمها	٦٦-٨١
الفصل الرابع : الصورة الذهنية للمؤسسات في المجتمع	٨٢-١٠١
المبحث الأول : مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة	٨٣-٩٢
١-١ مفهوم الصورة الذهنية وتعريفها وطبيعتها:	٨٣
١-٢ سمات الصورة الذهنية :	٨٧
١-٣ أنواع الصورة الذهنية:	٨٧
١-٤ الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة:	٨٨
١-٥ العلاقات العامة والصورة الذهنية :	٩١
المبحث الثاني : الهوية المؤسساتية وبناء الصورة الذهنية	٩٣-٩٧
٢-١ العلاقة بين شخصية المؤسسة وهويتها وصورتها الذهنية:	٩٣
٢-٢ عملية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:	٩٥
المبحث الثالث : تخطيط برامج الصورة الذهنية للمؤسسة	٩٨-١٠١
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: الاستبيان ومراحل إعداد الدراسة الميدانية	
أولاً: مجتمع وعينة البحث	
ثانياً : أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات	
ثالثاً: اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	
المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية	
أولاً:مصفوفة الارتباط الخطية بين الفرضيات وأسئلتها:	
ثانياً : اختبارات التباين لأسئلة الاستبانة حسب الجامعة	

ثالثاً : اختبار التباين لأسئلة الفروض	
رابعاً : اختبار الفروض	
المبحث الثالث : مناقشة النتائج وتقديم التوصيات	
أولاً : مناقشة النتائج	
ثانياً : تقديم التوصيات	

المراجع العربية:

١. أبـو قحف،عبـد السـلام، **"هندسـة الإعـلان والعلاقـات العامـة"** ،مكتبـة الإشـعاع الفنية،الإسكندرية،مصر،١٩٩٦.

٢. البادي، محمد محمد.**" البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة"**، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، ١٩٧٧.

٣. الجبوري،عبد الكريم.**" العلاقات العامة فن وإبداع - تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة ".** دار البحار،بيروت،٢٠٠١.

٤. الجروي،نبيل عارف.**"مقدمة في علة الاتصال".** مكتبة الإمارات،العين،١٩٩٥.

٥. الجمال،راسم & عياد،خيرت.**" إدارة العلاقات العامة- المدخل الاستراتيجي- ".** الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،٢٠٠٥.

٦. الجوهر،محمد ناجي، **"وسائل الاتصال في العلاقات العامة"** ،مكتبة الرائد العلمية،عمّان،٢٠٠٠.

٧. الخير ،طارق ، وآخرون، **"مبادئ الإدارة ٢ "**،منشورات جامعة دمشق، دمشق،٢٠٠٤.

٨. الدليمي،عبد الرزاق. **"العلاقات العامة في التطبيق".** دارجرير،عمّان،٢٠٠٥.

٩. الدليمي،عبد الرزاق،**"العلاقات العامة والعولمة"**،دار جرير،عمّان،٢٠٠٠.

١٠. الزهراني ، سعد. **"التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي"**. منشورات جامعة أم القرى،مكة المكرمة،١٩٩٦.

١١. الصرايرة،محمد نجيب.**"العلاقات العامة - الأسس والمبادئ-".** مكتبة الرائد العلمية،عَمان،٢٠٠١.

١٢. المغربي،عبد الحميد. **"الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن".**المكتبة العصرية،المنصورة،٢٠٠٦.

١٣. الهلالي،الشربيني .**"التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية"**،المكتبة العصرية،المنصورة،٢٠٠٦.

١٤. بني حمدان،خالد وَ إدريس،وائل. **"الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي".**،دار اليازوري العلمية،عمّان،٢٠٠٧.

١٥. جابر،سامية.**"الاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث ".**دار المعرفة،القاهرة،١٩٨٢.

١٦. جرادة،غازي.**"الإعلان والعلاقات العامة الحديثة"**.الموسوعة التجارية لإدارة الأعمال الحديثة،المجلد الثامن،بيروت،٢٠٠٦.

١٧.جودة،محفوظ أحمد و رمضان.زياد سليم. **"إدارة البنوك"**. دار صفاء للنشر والتوزيع،عمّان،١٩٩٥.
١٨.جودة،محفوظ، **"العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"** ،دار زهران للنشر والتوزيع،عمّان،٢٠٠٧.
١٩.حسين، سمير محمد**." إدارة العلاقات العامة في مصر"**، دراسة ميدانية، مؤسسة دار الشعب، القاهرة، ١٩٧٥.
٢٠.حسين،محمد علي،**"المدخل العاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة"**،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،١٩٧٦.
٢١.داولينغ،غراهام**."تكوين سمعة الشركة- الهوية والصورة والأداء-"**.دار العبيكان،ترجمة: شحادة،وليد،الرياض،٢٠٠٣.
٢٢.دراكر،بيتر،**"الإدارة: المهام ، المسئوليات"**،الجزء الأول،ترجمة محمد عبد الكريم،الدار الدولية للنشر والتوزيع،القاهرة، ١٩٩٦.
٢٣.ذياب،طه تايه و صالح،سامي مظلوم. **"التعليم العالي والتنمية"**.مجلة اتحادات الجامعات العربية،العدد السادس عشر،أيلول،١٩٩٩.
٢٤.سلوم،الياس، **"تقنية العلاقات العامة"** ،دار الرضا للنشر،دمشق،٢٠٠٦.
٢٥.عبد الحميد،طلعت أسعد،**"التسويق الفعّال (الأساسيات والتطبيق)"**،مكتبة عين شمس،مصر،١٩٩٨.
٢٦.عبد الحميد،محمد**."دراسة الجمهور في بحوث الإعلام"**.عالم الكتب،القاهرة،١٩٩٩.
٢٧.عبد الرحيم، محمد عبد الله وراغب، مدحت مصطفى، **"إدارة العلاقات العامة"**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢.
٢٨.عجوة ،علي .**العلاقات العامة والصورة الذهنية**. عالم الكتب،الطبعة الأولى،القاهرة،١٩٨٣.
٢٩.عجوة،علي&فريد،كريمان،**"إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"**،عالم الكتب،الطبعة الثانية ،القاهرة،٢٠٠٨.
٣٠.عجوة،علي،**"الأسس العلمية للعلاقات العامة"**،عالم الكتب،القاهرة،١٩٩٩.
٣١.عليان، مصطفى و الطوباسي،محمود.**الاتصال والعلاقات العامة**.دار الصفاء للنشر،عَمان،٢٠٠٥.
٣٢.غوشه،زكي راتب.**العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة**. مطبعة التوفيق،عمّان،١٩٩٤.
٣٣.ميهوب ،نزار ، مجلة ميديا & PR ،العدد الرابع،دمشق،تموز ٢٠٠٦.
٣٤.ميهوب ،نزار ، **مجلة ميديا & PR** ، العدد الخاص، دمشق ، آب ٢٠٠٨.

٣٥.ناصر،محمد جودت،**" الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"**،دار مجدلاوي،عَمّان،١٩٩٨.
٣٦.هاشم،زكي محمود.**"العلاقات العامة –المفاهيم والأسس العلمية".** شركة ذات السلاسل للنشر،الكويت، ١٩٩٠.
٣٧.هنسلو،فيليب.**"العلاقات العامة".**دار الفاروق،ترجمة: شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية،القاهرة،٢٠٠٣.
٣٨.السعيد،السيّد.**" استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة - ".**دار العلوم،القاهرة،٢٠٠٦.

المراجع الأجنبية:

1) A.Thompson,JR. & A.J. Strickland**. "Strategic Management Concepts & Cases"**.7th Edition, London:Sege Publications ,2006.
2) Ackoff, Russel**, "A Concept Of Corporate Planning",** New York: Wiley,1970.
3) Anne Gregory**,. "Planning & Managing a Public Relations Campaign"**. British Library ,London. ,1996.
4) Ansoff, H.Igor **."Managing Strategice Surprise by Response to Weak Signals "**.California Management Review Vol XVIII, No. 2.1995.
5) B.R.Canfield, **"Public Relations"** ,Irwin, Homewood , Ill-nois,1986.
6) Billie J.Washlstrom, **"Perspectives on Human Communications"** ,USA: Wm.C.Brown Publishers,2002.
7) Black, Sam**:" Pratical Public Relations",** Forth Edition, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London,1996.
8) Bristol, Lee M., (ed**)" Developing The corporate Image".** New York :Scribner's 1960.
9) Clarke,J**. "Personal and Organizational Structure Correlates of Receptivity and Resistance to Change and Effectiveness in Institutions of Higher Education".**Unpublished Doctoral Dessertation.Louisiana:The Graduate Factually at the Louisiana State University,1997.
10) Cook,W **. "Strategic Planning".,(**Rev.Ed.) Arlington,VA: American Associationof School Administrators,1990.

11) Cope,Robert G. **"Strategic Planning, Management, and Decision Making."**,American Association For Higher Education-ERIC/Higher Education Research Report,1981.

12) Denise, Lindsey W., **"Strategic Management For Senior Leaders: A Handbook For Implementation"** ,Department of the Navy Total Quality Leadership Office,2002.

13) Green, John L**. " A Strategic Planning System For higher Education",** Mc Graw – Hill Book Company Inc, New York. 2003.

14) Harold Marquis**," The Changing Corporate Image",**New York : Mac.Graw Hill,1970.

15) Hussey, David, **"Corporate Planning :Theory And Practice"** ,Pergamen Press,Oxford,1982.

16) James Fatt, Meng Wei, Sze Yuen & Wee Suan**," Enhancing Corporate Image In Organizations",** Management Research News, Vol.23, 2000.

17) James Gray **," Managing The Corporate Image : The Key To Public Trust",** Westport : Greenwood Press, 1986.

18) Jefkins, Frank **:" Planned Press And Public Relations".** London, International Text book Company Limited, 1987.

19) Kaufman,Roger;Browne,HughOakley;Watkins,Ryan;Leigh,Dough **"Strategic Planning For Success:Aligning People ,Performance ,and Pay Offs"**,Pfeiffer,2003.

20) Leonard Saffir ,& John Tarrant, **"Power Public Relations: How to Get PR to Work for You"** ,NTC Business Books,Illinois,2002.

21) Louis E.Boone ,and David L.Kurtz**,. "Management"**., 4th Ed.,Mc.Graw – Hill,USA,1992.

22) Majken Schulty & Mary Hatch, **"Relations Between Organizational Culture,Identity And Image"** ,European Journal Of Marketing, Vol.31, N.516,2005.

23) Marston, John :**" Modern Public Relations"**, New York Mcgrow Hill Inc., 1999.

24) Miller, Alex and Dess Gregory G**., "Strategic Management",**New York : McGraw – Hill Companies,Inc.,2006.

25) Norman Stone **, "The Management and Practice of Public Relations"** ,Macmillan Business ,London, 2005.

26) Policastro, Michael I.**,"Introduction To Strategic Planning"**, OCED,Paris,1968.

27) Porter,M**. "New Global Strategies for Competitive Advantage"**., New York,Vol.18,1990.

28) Prout Charles H **." How to organize and Run A Corporate Public Relations Department "**., Public Relations Journal, 1962.

29) Reilly ,Robert T,. **"Public Relations In Action".** New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice. Hall,Inc,.2001.

30) Robinson, Edward. **" Communication and public Relations"**., Charles E. Merril Books Inc, 1996.

31) Roger Haywood**,"All About Public Relations"**.,2nd Ed. ,McGraw-Hill,London,2001.

32) Roose, Keneth D.& Andersin, Charles J, **:"A rating of Graduate Programs ".**Washington D.C: American council on Education , 1990.

33) Russel Abratt, Thabiso Nsenki Mofokeng**, " Development And Management Of Corporate Image ",**European Journal of Marketing, Vol .35,2006.

34) S.M.Cutlip,A.H.Center and G.M.Broom, **"Effective Public Relations"** ,7th Ed.,Prentice- Hall ,Englewood,Cliffs,NewJersey,1994.

35) Thomas,C.Coulson:**"Public Relations ,Is Your Business ".**London ,Longman Group Ltd ,2001.

36) Thompson, Arthur A. & Strickland,A.J. **" Strategic Management : Concepts and Cases** ",(5 th ED.) ,Homewood,Richard D.Irwin,Inc.,1998.

37) Williams, Michael **." Human Relations ".** London, The National Extension College and Longman Group Ltd, 2007.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مَثَلُ نُورِهِ
كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ
الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ
مُّبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَّا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا
يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُّورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ
لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ
شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾

سورة النور، الآية(٣٥)